

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza prodeje na trhu papíru a kancelářských potřeb

Sales Analysis on the Office Supply Market

Student: Lucie Frantíková

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.

Ostrava 2008

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě, 25. 4. 2008

.....
Lucie Frantíková

OBSAH

ÚVOD	1
1 CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	3
1.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	3
1.1.1 <i>Představení společnosti.....</i>	3
1.1.2 <i>Sortiment</i>	3
1.1.3 <i>Zaměstnanci a organizační struktura zaměstnanců.....</i>	8
1.1.4 <i>Obchodní strategie firmy.....</i>	8
1.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ VELKOOBCHODU	9
1.2.1 <i>Dodavatelé</i>	9
1.2.2 <i>Zákazníci</i>	10
1.2.3 <i>Konkurence</i>	10
1.2.4 <i>Veřejnost</i>	11
1.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	12
1.3.1 <i>Ekonomické prostředí</i>	12
1.3.2 <i>Demografické prostředí</i>	12
1.3.3 <i>Přírodní prostředí.....</i>	13
1.3.4 <i>Politicko-právní prostředí.....</i>	13
1.3.5 <i>Technologické prostředí</i>	13
1.3.6 <i>Sociálně-kulturní prostředí.....</i>	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY PRODEJE	15
2.1 VNITŘNÍ ANALÝZA.....	15
2.1.1 <i>METODA ABC.....</i>	15
2.1.2 <i>METODA KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU.....</i>	16
2.1.3 <i>CRM- Customer Relationship Management</i>	17
2.1.3.1 <i>Koncept CRM</i>	18
2.1.3.2 <i>Dělení CRM</i>	19
2.1.3.3 <i>Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy</i>	20
2.2 VNĚJŠÍ ANALÝZA.....	21
2.2.1 <i>ANALÝZA TRHU</i>	21
2.2.1.1 <i>Relevantní trh</i>	22
2.2.1.2 <i>Segmentace zákazníků</i>	22
2.2.1.3 <i>Primární poptávka</i>	23
2.2.1.4 <i>Selektivní poptávka</i>	23
2.2.1.5 <i>Identifikace klíčových atributů.....</i>	23
2.2.2 <i>ANALÝZA ZÁKAZNÍKA</i>	24
2.2.3 <i>ANALÝZA KONKURENCE</i>	25
3 METODIKA SHROMÁŽĎOVÁNÍ DAT	27
3.1 <i>PŘÍPRAVNÁ ETAPA</i>	27
3.2 <i>REALIZAČNÍ ETAPA.....</i>	27
4 KLASIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ POMOCÍ ANALÝZY PRODEJE	30
4.1 ANALÝZA ABC.....	30
4.1.1 <i>ABC analýza zákazníků.....</i>	30
4.2 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	35
4.2.1 <i>Segmentace zákazníků z hlediska geografického</i>	35
4.2.2 <i>TOP zákazníci společnosti</i>	40

ZÁVĚR	42
--------------------	-----------

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

SEZNAM PŘÍLOH

ÚVOD

Česká republika se stává stále zajímavější pro nové zahraniční investory. V Moravskoslezském kraji v poslední době nových investorů přibývá a staví se nové průmyslové zóny, které v budoucnu tuto oblast i Českou republiku daleko více zatraktivní. Tyto investice zabezpečí několik tisíc nových pracovních míst, čímž výrazně přispějí ke snížení nezaměstnanosti, která je v tomto kraji jedna z nejvyšších v republice. Dnešní trhy se rychle mění. Ve všech odvětvích je velice důležité, aby se podniky dokázaly zamyslet nad svými příležitostmi a výzvami a přizpůsobily jim svou produkci. Problém konkurenceschopnosti mají hlavně malé a menší podniky, protože se musí podřítit těm větším a silnějším.

Papírenský průmysl patří mezi odvětví stále rostoucí a rozvíjející se. Je tomu tak i přes určité spekulace, které se objevily při pronikání internetu, počítačů, notebooků a dalších produktů z výpočetní techniky na náš trh. Existovaly studie, které předpovídaly, že papír již nebude tak potřebný a jeho spotřeba značně poklesne, protože vše se bude dát vyřídit elektronicky. Opak je ale pravdou. Poptávka po papíru a kancelářských potřebách, stejně jako u ostatního spotřebního zboží, je rok od roku vyšší.

Trh kancelářských potřeb a papírů je považován za trh horizontální. Produkty lze tedy nabízet jakémukoliv subjektu, ať už se jedná o domácnosti, živnostníky, obchodní společnosti, státní podniky nebo třeba neziskové organizace. Z toho vyplývá na straně jedné obrovská možnost prodeje, na straně druhé ale také velká a stále rostoucí konkurence. Výrobky v této oblasti jsou ve většině případů značně homogenní s vysokou kupní frekvencí. Zákazník má určitý přehled o cenách, nezáleží na značce nebo vysoké kvalitě, hlavním rozhodovacím faktorem je cena. Firmy, které chtějí při různých výběrových řízeních uspět musí nastavit cenovou hladinu tak, že marže se mnohdy pohybují na minimální, téměř nulové úrovni, a nebo jsou nuceny výrobky prodat pod cenou. Je zde velký tlak na cenu a výsledkem je nemilosrdně agresivní tvorba cen a rostoucí množství krachujících firem.

Každý podnikatelský subjekt usiluje o dosažení prosperity a splnění stanovených cílů. Mnohdy to však jde velmi těžce. Firmy nemají dostatečně propracované řízení vztahů se zákazníky. Je podstatné zaměřit se na to, co zákazník

očekává a požaduje. K zákazníkům je třeba přistupovat diferencovaně, protože každý má pro firmu jiný význam.

Téma mé bakalářské práce zní **„Analýza prodeje na trhu papíru a kancelářských potřeb“**. Důvodem výběru tohoto tématu nebyl jen můj kladný vztah k marketingu a celková záliba v ekonomii, ale hlavně fakt, že se v oblasti papírů a kancelářských potřeb pohybují již několik let a tato práce mě velice obohacuje a těší.

Cílem bakalářské práce je klasifikovat zákazníky pomocí analýzy prodeje ve velkoobchodě Frankospol office s. r. o. , která je firmou mého otce.

Účelem bakalářské práce je najít konkrétní návrhy a doporučení, které pomohou velkoobchodu k lepší segmentaci zákazníků a do budoucna k lepšímu řízení vztahů s těmito zákazníky.

1 CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

1.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

1.1.1 Představení společnosti

Velkoobchod Frankospol office s. r. o. sídlí ve městě Frýdek – Místek. Toto statutární město se nachází v Moravskoslezském kraji, asi 20 kilometrů od města Ostravy. Firma Frankospol office s. r. o. byla založena v roce 1994. Od svého vzniku působí v regionu Severní Moravy v oblasti papíru, kancelářských potřeb, obalového materiálu a hygienických potřeb. V současné době nabízí také vybavení kanceláří. Firma se zabývá jak velkoobchodní, tak i maloobchodní činností. V roce 1998 byl založen velkoobchod kancelářských potřeb a papíru, a to v areálu ředitelství Slezanu ve Frýdku – Místku, nyní sídlí na ulici Těšínská. Firma má také maloobchodní prodejnu na ulici Lidické v Ostravě – Vítkovicích. Za dobu své působnosti na českém trhu se firma velice rozrostla a zdokonalila. Proto také momentálně rekonstruuje nově zakoupenou výrobní halu, kam by se měla v létě roku 2008 přestěhovat. Dnes se Frankospol office s. r. o. prezentuje jako obchodní firma, která Vám splní jakékoliv Vaše sny a představy, co se týče této oblasti, za velice atraktivní ceny. Firma se zaměřuje hlavně na uspokojování potřeb zákazníků v Moravskoslezském kraji a v blízkém okolí. V současné době již ale také obchoduje s Polskem či Slovenskem. Zákazník si může zboží objednat mnoha způsoby, ať už telefonicky, faxem, přímo ve firmě, při návštěvě obchodního zástupce a nebo na internetových stránkách www.frankospol.cz přes internetový obchod, popřípadě e-mailem. Firma mu jej doveze do 24 hodin zdarma.

1.1.2 Sortiment

Velkoobchod poskytuje velmi širokou škálu zboží. V současné době nabízí přes deset tisíc položek zboží různého druhu od výrobců tuzemských, ale i zahraničních. Nabízené zboží lze katalogově roztrždit do těchto skupin:

1) Papír - xerografický papír-A4,A3, 80g-250g, různé kvality od mnoha výrobců.

Vhodný na každodenní kopírování, oboustranný tisk. Pro tisk v laserových tiskárnách, inkoustových tiskárnách či v multifunkčních tiskových

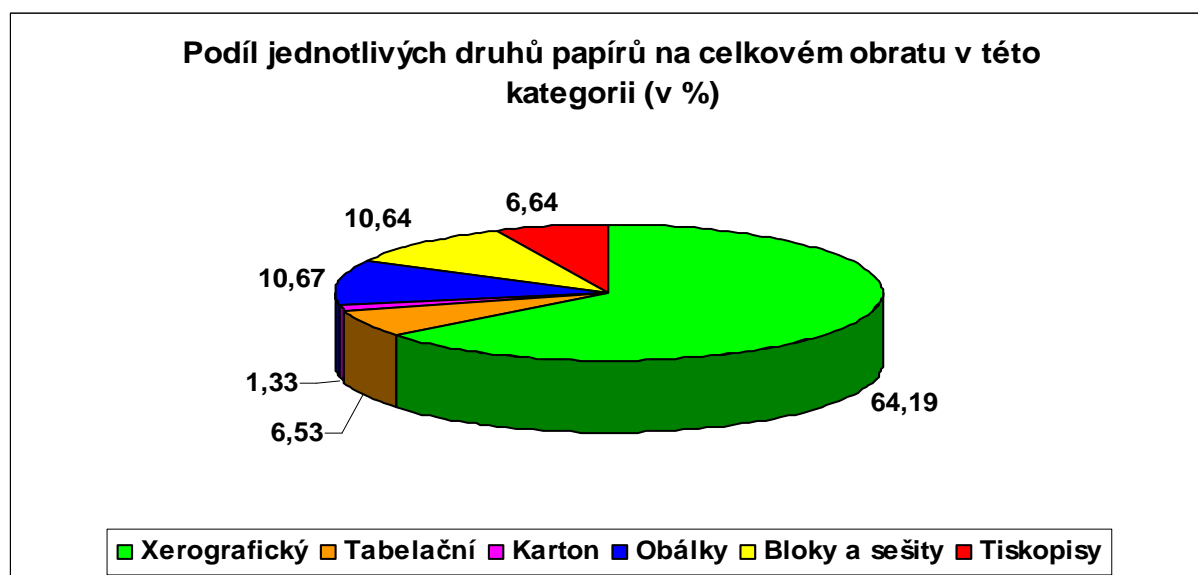
strojích. Tělační papír pro tisk na jehličkových tiskárnách. Dále do této skupiny patří faxový papír, papírové kotoučky do pokladen, papírové obálky, bloky, sešity, záznamní knihy, tiskopisy,...

- 2) **Archivace** - pákové či kroužkové pořadače, archivní boxy, archivační krabice, rychlovazače, odkládací mapy, spisové desky, transparentní obaly, rozdružovače,
- 3) **Psací potřeby** - kuličková pera, gelová pera, dárkové soupravy per, automatické tužky, grafitové tužky, značkovače, zvýrazňovače,...
- 4) **Kancelářské potřeby** - pryže, pravítka, ořezávátka, nůžky, lepidla, opravné prostředky, lepicí pásky, děrovačky, sešivačky, rozešivačky, dopisní spony,...
- 5) **Kancelářská technika** - kalkulačky, štítkovače, CD, doplňky k počítači, náplně do tiskáren,...
- 6) **Zpracování dokumentů** – řezačky, skartovačky, ...
- 7) **Kancelářské doplňky** – zásuvky na spisy, stojánky, tabule, židle, interiéry na klíč, ...
- 8) **Obalový materiál** – motouzky, sáčky, pytle, lepenka, fixační fólie, ...
- 9) **Drogerie a hygiena** - mycí a čistící prostředky, zásobníky hygienických potřeb, ...
- 10) **Ochranné pomůcky** – pracovní oblečení a obuv
- 11) **Občerstvení** – čaje, kávy, minerální vody, oplatky, ...

Prodáváný sortiment lze dále klasifikovat do těchto kategorií:

1) **Běžný spotřební materiál** – jedná se o zboží, které slouží k běžné a okamžité spotřebě. Poptávají jej všichni zákazníci. Tato skupina se na celkovém ročním obratu firmy podílí téměř 45 %. Můžeme zde zařadit všechny druhy papíru, tonery, cartridge, psací potřeby, lepidla, pryže, pravítka, nůžky, lepicí pásky,.... Papír je nejvýznamnější komunitou nejen z této výrokové řady, ale z celého sortimentu firmy. Na ročním obratu firmy se papír podílí téměř 36 %. Vše se od něj odvíjí, všechny zákaznky zajímá hlavně jeho cenová relace. Je to klíčový subjekt v tomto odvětví. Tím, že je zde rozhodující cena je již jasně vyplývající nejnížší ziskovost, naopak obrátkovost je zde z celého sortimentu nejvyšší. Firma jej prodává denně a i přesto, že má vysoké zásoby na skladě, papír odebírá od svých dodavatelů minimálně dvakrát týdně. Jak je vidět z následujícího grafu (obr. 1.1), největší význam z této výrokové řady má papír Xerografický, který zaujímá téměř 2/3 z celého výsečového grafu.

Obr. 1.1: Podíl jednotlivých druhů papírů na celkovém obrátu v této kategorii



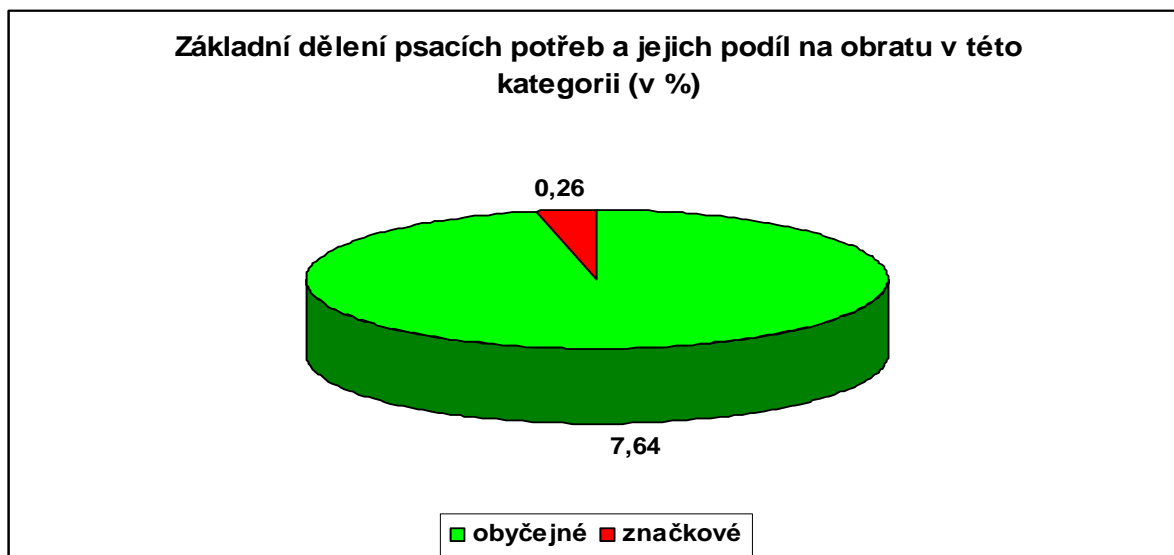
Další zajímavou skupinou v této kategorii jsou psací potřeby. Celkově se na obrátu firmy podílejí oproti papíru jen 7,9 %, ale je zde velká diference jak v sortimentu, tak v cenách, proto je možné je ještě více rozřadit do těchto dvou skupin:

a) psací potřeby obecné – zde můžeme zařadit veškeré značkové, popisovače, kuličková pera, automatické tužky atd. Tato skupina se vyznačuje vysokou obrátkovostí a frekvencí nákupu. Poptávají je téměř všichni zákazníci. Firmy tyto produkty používají také na reklamní předměty, jedná se o spotřební materiál. Některá kuličková pera jsou tak levná, že se mnohdy nevyplatí nakupovat do nich ani další náplň. Jejich cenová relace se pohybuje již od jedné koruny nahoru. Ve většině případů se jedná o dovozové zboží z Číny. Kvalita těchto produktů není příliš vysoká.

b) psací potřeby značkové – tuto skupinu tvoří pera a dárkové sady vysoké kvality. Jedná se o značkové, kvalitní, dovozové výrobky od firem jako je Cross, Coran, d'Ache, Parker, Pentel, Pilot, Rotring Sheaffer, Waterman a další. Na mnohé produkty je poskytována záruka několika let. Obrátkovost a frekvence nákupu je oproti první skupině značně nižší. Vše se ale také odvíjí od období. Ke konci roku poptávka po těchto produktech roste, a to proto, že se toto zboží používá mnohdy jako dárkový nebo upomínkový předmět. Cenové relace se pohybují od 500,-- korun až po několik desítek tisíc. Cena se odvíjí od značky a také od kovu, z něhož je pero vyrobeno. Francouzská firma Waterman je například specialistou na pera z pravého stříbra nebo několikakarátového zlata. Tyto produkty nejčastěji poptávají nadnárodní

společnosti, dále také státní instituce a mnohé velké podniky pro svůj vrcholový management.

Obr. 1.2: Základní dělení psacích potřeb a jejich podíl na obrátu v této kategorii



2) Zboží nepravidelné spotřeby – jedná se o zboží, které se kupuje v nepravidelných intervalech. Nespotřebovává se ihned, ale určitou dobu zákazníkovi vydrží. Lze zde zařadit veškeré zboží k archivaci, což jsou pořadače, archivní boxy, odkládací mapy,... Dále zde patří cd, tabule, kroužkové záznamníky, vizitkáře atd. Tato skupina pro firmu představuje necelých 20 % z ročního obrátu, z toho archivace téměř 12%. Ziskovost u této skupiny patří mezi jednu z nejvyšších, obrátkovost je zde nižší. Vše záleží na potřebách zákazníka. Malé a střední firmy poptávají toto zboží tak dvakrát až třikrát ročně. U velkých výrobních podniků nebo např. u orgánů veřejné správy je poptávka po tomto zboží častější, v průměru asi jednou za měsíc.

3) Kancelářská technika – zde patří vše, co se v podniku dlouhodobě spotřebovává a mnohdy je vedeno jako drobný hmotný majetek podniku. Lze zde zařadit skartovačky, řezačky, kroužkové vazače, děrovače, sešivačky atd. Tato skupina se na ročním obrátu firmy podílí nejméně, a to jen 4,5 %. Ziskovost je z celého naopak nejvyšší. Frekvence nákupu je velice nízká, protože tato výrobová řada ve firmě vydrží několik let. Toto zboží ve větším množství poptávají hlavně velké firmy, na prvním místě jsou to orgány státní správy.

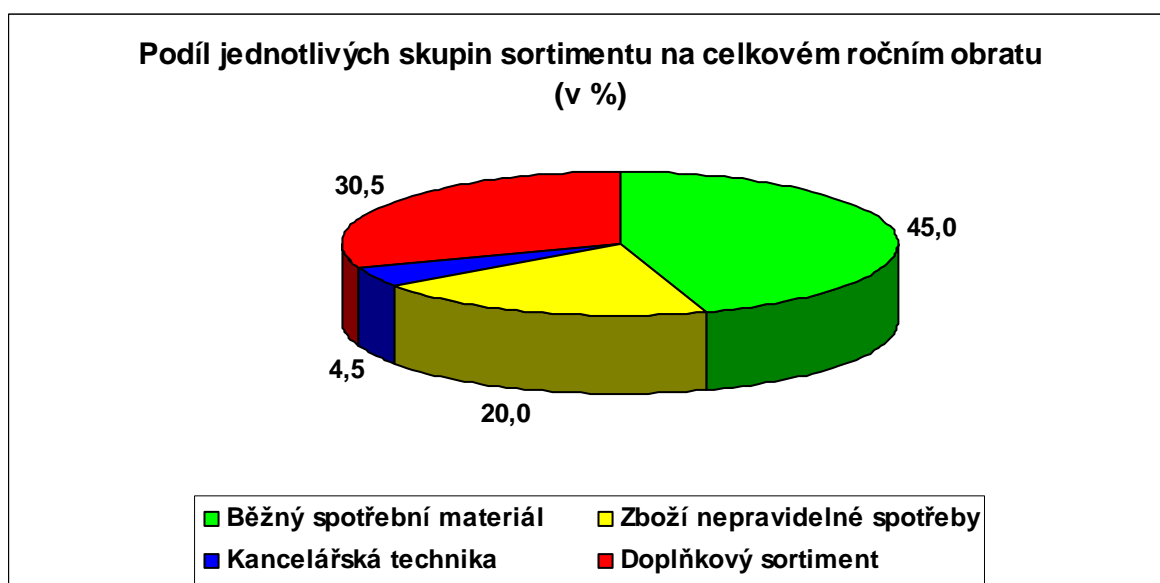
4) Doplnkový sortiment - můžeme zde zařadit veškerý obalový materiál, ochranné pomůcky, drogerii, občerstvení, reklamní předměty a sezónní zboží. Tato skupina pro firmu představuje celkem 30,5% ročního obrátu. Nejvýznamnější komunitou z této skupiny jsou obalové materiály, představující asi 18,5% z ročního obrátu. I přes vysoký výsledek je tyto produkty možno řadit do této skupiny, protože pro většinu odběratelů vykonávají jen jakousi doplňkovou funkci. Nemusí to tak být u velkých výrobních podniků, které obalové materiály používají k výrobě a frekvence nákupu je u nich velice vysoká, a to i několikrát týdně.

5) Doplňkové služby - zde patří kompletní vybavení interiérů, např. kanceláří, učeben včetně veškerého nábytku, koberců,... Tuto službu poptávají převážně nově vznikající firmy se zahraniční účastí a velké podniky a organizace. U malých firem je poptávka po této službě téměř nulová.

Co se týče například výrobního podniku nebo orgánů veřejné správy, ti na základě různých typů výběrových řízení poptávají ve většině případů kompletní sortiment. A to jak papír, kancelářské potřeby a ochranné pomůcky, tak i občerstvení. Tito odběratelé přinášejí firmě největší zisky, proto jsou řazeni mezi nejvýznamnější zákazníky a to do skupiny A.

Obr. 1.3 vytváří přehled jednotlivých skupin sortimentu a jejich podíl na celkovém ročním obrátu firmy. Jak již bylo řečeno, nejvíce, a to téměř z poloviny se na ročním obrátu firmy podílí běžný spotřební materiál.

Obr. 1.3: Podíl jednotlivých skupin sortimentu na celkovém ročním obrátu



1.1.3 Zaměstnanci a organizační struktura zaměstnanců

V současné době ve firmě pracuje sedmnáct zaměstnanců, z toho dva ZTP. Na základě tohoto kritéria lze firmu zařadit mezi malé podniky. V poslední době počet zaměstnanců značně vzrostl, a to díky stále lepšímu postavení firmy na trhu. V době svého vzniku v roce 1994 firma zaměstnávala jen dva zaměstnance a rozvoz zboží zajišťoval sám majitel firmy, nyní také jednatel společnosti. V té době se jednalo výhradně o malý rodinný podnik. Nyní je organizace řízena managementem společnosti. V čele stojí jednatel společnosti Kamil Frantík, který je zodpovědný za plynulé fungování společnosti, reprezentuje firmu, deleguje úkoly a pravomoci, koordinuje činnost firmy a rozhoduje o budoucích strategiích a budoucím rozvoji velkoobchodu. Ostatní pracovníci zasahují do chodu společnosti jen prostřednictvím návrhů, které předkládají jednatelem společnosti. Pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků jsou jasně vymezeny. Organizační struktura zaměstnanců podniku je znázorněna v příloze č. 1.

Nově příchozí zaměstnanci jsou proškolení po dobu tří týdnů. Zaměstnanci jsou samozřejmě pravidelně školeni a to o bezpečnosti při práci a požární ochraně. Zaměstnanci skladu jsou navíc proškoleni o bezpečnosti práce s vysokozdviznými vozíky a další technikou, kterou používají při práci.

Z hlediska mezd je zaměstnancům vyplácena základní mzda plus prémie, které závisí na výši dosaženého zisku v daném měsíci. Obchodní zástupci jsou vybaveni osobním automobilem a mobilním telefonem. Mezi benefity, které poskytuje firma svým zaměstnancům, patří například poukázky na stravné, kde firma přispívá 50%. Dále také firma poskytuje svým zaměstnancům nákup celého sortimentu za zvýhodněných podmínek.

Noví pracovníci jsou přijímáni formou osobního pohovoru. Přijatý uchazeč nastupuje tříměsíční zkušební lhůtu, kdy jak on sám nebo zaměstnavatel mohou od pracovního vztahu upustit. Poté je uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou. Podle mého názoru je tento přístup k zaměstnancům vyhovující, neboť díky pracovní smlouvě na dobu neurčitou má zaměstnanec určitou jistotu zaměstnání.

1.1.4 Obchodní strategie firmy

V současné době velkoobchod Frankospol office s. r. o. nakupuje výrobky nejen přímo od výrobce ale také od zprostředkovatelů. Výrobky jsou dováženy do skladu

velkoobchodu. Další cestu určí až konkrétní požadavky zákazníka. První možnost je, že zákazník navštíví prodejnu, na místě si zboží vybere a hned také odveze. Při výběru zboží mu pomáhá proškolený personál, který zodpoví případné dotazy. Jedná se o přímou formu osobní komunikace. Tento způsob je podle mne velmi efektivní, protože zákazník si může zboží prohlédnout, případně vybrat z určitých druhů a po zaplacení jej má okamžitě k dispozici.

Dalším způsobem přímé komunikace se zákazníkem je návštěva obchodního zástupce. Tento způsob spočívá v tom, že obchodní zástupce firmy kontaktuje zákazníka sám, což se uplatňuje zejména u nového a potenciálního zákazníka. Každý obchodní zástupce má určené své obchodní oblasti, ve kterých si vyhledá jednotlivé potenciální zákazníky a těm pak nabízí kompletní sortiment velkoobchodu. Pokud si zákazník vybere zboží během návštěvy obchodního zástupce, je s ním sepsána objednávka a poté je mu zboží přivezeno přímo na určené místo. Obchodní zástupce předá zákazníkovi katalog, ten si jej může v klidu prostudovat a zboží objednat také později.

Nepřímá komunikace se zákazníkem probíhá především pomocí internetového obchodu. Zákazník si může zboží vybrat na webových stránkách nebo v katalogu a objednat si jej telefonicky, faxem nebo e-mailem.

1.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ VELKOOBCHODU

1.2.1 Dodavatelé

Jak jsem již zmínila, Frankospol office s. r. o. nabízí širokou škálu zboží jak od výrobců zahraničních, tak tuzemských. Mezi jeho přední dodavatele patří také zahraniční firmy. Jedná se hlavně o papírný v Polsku a na Slovensku. Dále firma obchoduje s firmami z celé České republiky, mezi něž patří například CENTROPEN, ESSELTE, KOH-I-NOOR, EUROPAPIER, UNIVOX, LINART a pod. Po celou dobu svého působení se firma snaží odebírat výrobky od skupiny stálých dodavatelů a udržovat s nimi nadstandardní vztahy. Z toho vyplývá mnoho výhod ať už lepší platební podmínky, výhodné nákupní ceny či rychlé dodávky.

1.2.2 Zákazníci

Zákazníci jsou další základní složkou mezoprostředí, bez které by firma nemohla existovat. Proto je nutné s nimi udržovat co nejlepší vztahy a snažit se vždy vyplnit jejich požadavky co nejefektivněji a s předstihem než konkurence. Podle toho, jak zákazníci se zbožím nakládají, je možné je kategorizovat do těchto skupin:

- a) spotřebitelé** – jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží jen pro svou potřebu. Poptávají zboží, které je běžné dostupné, zejména se jedná o běžný spotřební materiál, a to např. kancelářské potřeby, papír, psací potřeby a další. Jedná se o odběry v malém množství, cena zboží je vyšší, dopravu si zajišťují ve většině případech samostatně. Firmě přinášejí minimální zisk. Většinou firmu sami navštíví a zboží si vyberou osobně.
- b) zprostředkovatelé** – organizace nakupující produkty s cílem jejich opětovného prodeje konečnému spotřebiteli se ziskem. Poptávají jak běžný spotřební materiál tak i skupinu zboží nepravidelné spotřeby a doplňkový sortiment velkoobchodu. Výjimečně a v minimálním množství také kancelářskou techniku.
- c) firmy** – nakupují zboží pro usnadnění vlastního výrobního procesu nebo poskytování služeb. Pokud se jedná o výrobní podniky, ty poptávají veškerý sortiment velkoobchodu v pravidelných intervalech. Nakupují zboží ve velkém množství a za zvýhodněné ceny s dovozem zdarma. Nevýrobní podniky poptávají hlavně běžný spotřební materiál, zboží nepravidelné spotřeby a doplňkový sortiment. Tato skupina zákazníků patří mezi ty, kteří nejčastěji využívají nepřímé komunikace s velkoobchodem.
- d) veřejná správa** – orgány zřízené státem. Hlavní roli zde hraje cena a platební podmínky. Rozhoduje kvalita a výhodnost dodávaného zboží. Ve většině případů se jedná o veřejné zakázky. U těchto institucí jsou prováděna pravidelná výběrová řízení na kompletní sortiment. Nakupují zboží pravidelně za předem dohodnuté ceny s dovozem na určená místa. Frekvence nákupu je zde průměrně 1-2x za čtrnáct dní. Firma je řadí mezi své nejdůležitější odběratele.

1.2.3 Konkurence

Ve firmě zatím neexistuje podrobná analýza konkurence. Po rozhovoru s jednatelem společnosti jsem zjistila, že se na trhu vystřídalo již mnoho malých a velkých firem, což svědčí o tvrdém konkurenčním boji v této oblasti. Firma, která se

chce na trhu udržet, se musí něčím odlišit a co nejvíce se snažit zákazníkovi přizpůsobit. Konkurenci v této oblasti můžeme rozdělit do těchto tří kategorií:

a) nadnárodní podniky- do této kategorie patří tzv. Top firmy. Jedná se o velké nadnárodní podniky se zahraničním kapitálem. Pokrývají nejenom Českou republiku, ale také okolní státy. Mají vysoce propracované vnitřní řídicí systémy a na trhu papíru se pohybují již řadu let. Tyto firmy mají systém řízení jakosti, jsou certifikovány podle mezinárodních norem ISO. Jejich obrat přesahuje ročně miliardu korun. Mezi ně můžeme zařadit např. Europapier, Office Depot(dříve Papirius), PaperlinX (u nás působící dceřiná společnost Ospan) Activu, Bjuro Profi a další.

b) střední firmy – zde řadíme firmy s regionální či krajskou působností. Jedná se o menší či střední podniky bez zahraničního kapitálu. Na trhu se také pohybují řadu let, ale jejich řídicí systémy nejsou ještě dostatečně zpracované a např. o certifikát ISO teprve usilují. Do této skupiny patří také velkoobchod Frankospol office s. r. o. a dá se říci, že ostatní firmy patřící do této kategorie jsou jejími největšími konkurenty. Jedná se zejména o firmy jako je Rec 21, Kaspá, Lineart, Koeximpo, Duda papír, Kospap a další.

c) malé firmy – do této kategorie spadají tzv. „garážoví obchodníci“. Jedná se o jednotlivce nebo malé podniky, kteří nemají prostory ke skladování zásob. Zásoby vlastně nemají, zboží nakupují od středních firem a ihned prodávají konečnému spotřebiteli.

Může se zdát, že konkurence přichází také ze strany supermarketů a hypermarketů, které nabízejí určitý sortiment kancelářských potřeb. Ty se ale zaměřují především na domácnosti. Pro Frankospol office s. r. o. to přímá konkurence není. Dodává totiž konečným spotřebitelům, a to firmám, které vyžadují široký sortiment, rychlost a stabilitu dodávek.

1.2.4 Veřejnost

Nejvýznamnějším subjektem pro firmu je interní veřejnost. Je důležité mít kvalifikovanou pracovní sílu, protože právě ta přispívá k dobrému jménu firmy. Vztahy na pracovišti jsou neméně významné. Po rozhovoru se zaměstnanci velkoobchodu jsem se dozvěděla, že vztahy mezi některými zaměstnanci nejsou zcela dobré. Navenek však zaměstnanci velkoobchodu vystupují zcela profesionálně

a jako dobře sehraný tým. Firma každoročně pořádá několik mimopracovních akcí, které přispívají ke zlepšení neformálních vztahů mezi pracovníky velkoobchodu.

Velkoobchod také nepodceňuje komunikaci s médii. Ve firmě zatím neexistuje marketingové oddělení, které by se zabývalo „Public Relations“. Má to na starosti management velkoobchodu, který vytváří dobré jméno firmy mnoha způsoby. Firma se reprezentuje v několika inzertních časopisech vydávaných v regionu. Určitý čas měla také reklamu v místním rádiu. K této prezentaci zřejmě opět dojde, a to v období stěhování firmy do větších prostor. Firma se snaží zviditelnit u veřejnosti širokou škálou reklamních předmětů, které dostávají zákazníci například při nákupu zboží. Zaměstnanci firmy mají také reklamní oblečení s logem firmy. Management nezapomněl ani na sponzoring, proto jeho reklamu můžeme vidět na hráčských dresech a tribunách místních sportovních klubů. Pravidelně též přispívá sponzorskými dary na kulturní či charitativní akce pořádané v tomto kraji.

1.3 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí je široké okolí podniku působící na podnik jako celek. Toto prostředí představuje pro podnik mnoho výzev a příležitostí, ale na straně druhé také mnoho rizik. Jednotlivé složky tohoto prostředí by měl mít podnik prozkoumané, protože jedině tak může v mnoha situacích správně jednat a dobře se rozhodnout. Toto prostředí lze rozdělit na šest úseků:

1.3.1 Ekonomické prostředí

Charakterizuje jej především stav a vývoj ekonomiky v České republice. Základní prvky v této oblasti, ať už jde o tempo růstu hrubého domácího produktu, míru nezaměstnanosti nebo směnný kurz, se v posledních letech vyvíjí kladně. Kurz koruny má významný vliv na dovoz i vývoz zboží a z toho vyplývající tvorbu cen. V oblasti papíru to platí také, protože většina produktů se dováží ze zahraničí, ať už z Číny, Polska nebo např. Německa. Rozhodující je zde mnohdy i dostupnost jednotlivých surovin, která má také nemalý vliv na cenu.

1.3.2 Demografické prostředí

Popisuje vývoj demografických faktorů, jako je například počet a struktura obyvatelstva, rozmístění obyvatel a hustota zalidnění, počet osob v produktivním

věku a pod. Velkoobchod sídlí ve městě Frýdek- Místek, jehož počet obyvatel k 1.1.2007 je 60 688, z toho 38 851 v produktivním věku. Asi 20 km od města leží, pro velkoobchod velice významná, metropole Moravskoslezského kraje Ostrava, která je rozlohou 214 km² 2. největší v republice a v počtu obyvatel 318 726 osob na 3.místě. Hustota osídlení je 1500 ob na km².

1.3.3 Přírodní prostředí

Do tohoto prostředí řadíme přírodní zdroje a trendy. Problémem zde mohou být např. různé škůdci a jejich náhle rozmnožení a následné ničení stromů. I to se může projevit na konečné ceně papíru. Dále také přírodní katastrofy, ať už se jedná o záplavy, hurikány či tornáda nebo např. velké požáry. Při nich se zničí veliké množství stromů, a když si člověk uvědomí, že než strom vyrostе do výšky 20 metrů, potřebuje k tomu zhruba 80 let, je to velké neštěstí.

1.3.4 Politicko-právní prostředí

Velkoobchod se při své podnikatelské činnosti řídí mnoha právními normami. Mezi ně patří například Obchodní zákoník, Zákon o dani z příjmů, Zákon o dani z přidané hodnoty a jiné. V poslední době úřady poskytují odevzdávání mnohých formulářů a žádostí v elektronické podobě, uvažuje se také o zjednodušení daňového přiznání. To vše může vést v budoucnu ke snížení spotřeby papíru.

1.3.5 Technologické prostředí

Malé firmy si nemohou dovolit investovat do výzkumu takové finanční prostředky jako velké podniky. Velkoobchod se snaží o získání certifikátu ISO systému řízení jakosti. Technologické vybavení firmy je zde na vysoké úrovni, což umožňuje kvalitnější a efektivnější práci zaměstnanců.

1.3.6 Sociálně-kulturní prostředí

Toto prostředí se zabývá zkoumáním nových trendů v nakupování a preferencí zákazníků. Trendy v této oblasti nejsou nijak významné, zákazníkům záleží hlavně na funkčnosti, ceně a popř. kvalitě. Design zde nehraje příliš významnou roli.

Nezáleží ani na kultuře jednotlivých národů, papíru je potřeba na celém světě a jsou jen nepatrné rozdíly v jeho spotřebě.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ANALÝZY PRODEJE

2.1 VNITŘNÍ ANALÝZA

Je zaměřena na analýzu procesů, které může společnost bezprostředně ovlivnit. Existuje řada metod, které lze pro realizaci vnitřní analýzy využít. Kromě portfolio analýz se jedná o metodu ABC a metodu krycího příspěvku.

2.1.1 METODA ABC

Metoda ABC poskytuje klasifikaci ekonomických subjektů podle míry jejich příspěvků k celkovému prodeji. Ekonomickými subjekty mohou být například zákazníci, dodavatelé nebo zaměstnanci. Je založena na Paretově pravidle 80/20, které říká, že ve většině případů 80% důsledků vyplývá z 20% všech možných příčin (např. 20% zákazníků nám přináší 80% obratu). Lze ji uplatnit v mnoha oblastech, a to například při klasifikaci odběratelů nebo dodavatelů, při řízení zásob nebo třeba při posuzování výrokové struktury. V případě zákazníků firma zjistí, jak se jednotliví zákazníci podílejí na celkovém obratu firmy. Podle toho si je rozdělí do zákaznických skupin. Výhodou tohoto rozdělení je, že si firma může vytvořit různou obchodní politiku pro jednotlivé zákaznické skupiny a používat ji. Toto rozdělení je pro firmu velice důležité, protože každý zákazník přináší jiný užitek, proto se nelze ke všem zákazníkům chovat stejně. Podobný postup lze aplikovat i na jednotlivých dodavatelích.

Pro grafické znázornění této metody se využívá tzv. koncentrační (Lorenzovy) křivka. Její stupeň zakřivení udává míru podílů nejvýznamnějších subjektů na celkovém prodeji a vyjadřuje míru koncentrace. Čím vyšší je stupeň zakřivení koncentrační křivky, tím větší je míra podílu nejvýznamnějších subjektů na celkovém výsledku a naopak. Při sestavování koncentrační křivky nejprve seřadíme všechny subjekty podle jejich výsledků od nejvyššího po nejnižší (např. seřazení zákazníků podle jejich podílu na celkovém prodeji). Na osu x vyneseme jednotlivé hodnocené subjekty v rovnoměrných intervalech. Na osu y vyneseme jednotlivé kumulované

výsledky hodnocené veličiny za všechny zkoumané subjekty. Na závěr spojíme všechny kumulované výsledky do křivky. [2]

Dalším krokem je rozdělení plochy grafu na tři části – A, B, C. Do skupiny A patří všechny subjekty, které kumulativně přispívají k celkovému výsledku 80%. Z toho vyplývá, že subjekty ve skupině A se na celkovém výsledku podílejí nadprůměrně, proto je jim třeba věnovat zvýšenou pozornost. Tato skupina je tvořena malým počtem subjektů s klíčovým podílem na celkovém výsledku. Skupinu B tvoří podstatně více subjektů než skupinu A, ale podíl na celkovém výsledku je podstatně menší, a to 15%. Dá se říci, že tyto subjekty se na výsledku podílejí průměrně, proto je jim třeba věnovat průměrnou pozornost. Skupinu C tvoří nejvíce subjektů, ale podíl na celkovém výsledku je nejmenší, a to 5%. Což je velice podprůměrné a proto je mnohdy vhodné uvažovat o ukončení vztahu s těmito subjekty.

Metoda ABC je obvykle zavedená ve firmách, kde má vytvořit lepší základ pro stanovení ceny, analýzu ziskovosti a ohodnocení výrobků, stejně jako seřadit podle důležitosti marketingové úsilí. K tomu všemu můžeme přidat lepší kontrolu nad výdaji a zajištění příležitostí pro snížení nákladů. S ABC- Aktivita-based costing má úzký vztah metoda ABM, která symbolizuje Activity Based Management. ABM se dívá nejen na spotřebu zdrojů činnostmi, ale také na to, jak přispívají k tvorbě hodnoty uspokojením funkcí, které jsou užitečné pro zákazníka. ABM tedy znamená řízení podle aktivit a ABC kalkulaci podle aktivit. [4]

2.1.2 METODA KRYCÍHO PŘÍSPĚVKU

Důležitým ukazatelem výkonnosti podniku je prodej, ale jeho nedostatkem je, že nezobrazuje nákladové aspekty. Výsledky prodeje nezobrazují, zda získání zakázky nebylo podmíněno snížením ceny, a tudíž i marže, zda k získání zakázky nebylo nutné vyvinout vyšší prodejní úsilí a zda nebylo třeba investovat více prostředků do komunikace. Proto je výhodnější pro účely analýzy efektivnosti prodeje používat ukazatel krycího příspěvku. Metoda krycího příspěvku slouží pro řízení struktury výroby v krátkém období v případě, že dochází k výkyvům cen a objemu prodáváných výrobků. Pomocí ní lze lehce stanovit, jak se zachovat při nenaplnění výrobních kapacit, nebo naopak při nutnosti volit mezi objednávkami, a lze také stanovit minimální cenu, při které je ještě výhodné vyrábět. Metoda není ovšem

schopna stanovit to, co je nejdůležitější vlastností každé kalkulace, tj. vyčíslit co nejpřesněji náklady na určitý výkon nebo výrobek. S režijními náklady pracuje jako s celkem, o jeho strukturu a přiřazení výkonům se nestará. Neposkytuje žádné informace o struktuře a příčinách spotřeby režijních nákladů, jde tedy spíše o jakýsi doplňkový manažerský nástroj.

Existují dva typy ukazatelů krycího příspěvku - variabilní krycí příspěvek a celkový krycí příspěvek. Variabilní krycí příspěvek je hodnotou, kterou jednotlivý výrobek nebo výroková řada přispívá k pokrytí fixních nákladů a zisku. Vypočítá se tak, že od celkových tržeb jsou odečteny celkové variabilní náklady. Celkový krycí příspěvek je pak hodnotou, kterou jednotlivý výrobek nebo výroková řada přispívá k pokrytí nepřiraditelných fixních nákladů a zisku. Nepřiraditelné fixní náklady jsou takové náklady, které nelze jednoznačně dosadit k danému výrobku nebo výrokové řadě. Celkový krycí příspěvek vypočteme, když od variabilního krycího příspěvku odečteme přiřaditelné fixní náklady. Čím vyšší je tento příspěvek, tím větší přínos daný výrobek firmě přináší. Výsledky lze potvrdit tzv. procentuálním krycím příspěvkem, který vyjadřuje výtěžnost krycího příspěvku z prodeje. Vypočítává se tak, že celkový krycí příspěvek vydělíme celkovými tržbami a vynásobíme stem a získáme tak dané výsledky v procentech.

2.1.3 CRM- Customer Relationship Management

CRM znamená zkráceně: interakce se zákazníkem. CRM ve funkcionálním smyslu znamená management vztahů se zákazníky. Vztah zákazníků se vyznačuje sledem interakcí. [10]

Vedení zákaznických vztahů znamená vedení – ukazování směru a sdělování vize. CRM reprezentuje nástroj potřebný pro tento způsob vedení. [7]

Stewart Deck definuje CRM jako strategii používanou k zjištění maxima informací o potřebách zákazníků a o jejich chování k tomu, aby bylo možné s nimi vyvinout silné vztahy. CRM představuje nejen technologické komponenty, ale i procesy, které umožňují soustředit a udržet pohromadě informace o zákaznících, prodeji, marketingu, odpovědnostech a o tržních trendech. [1]

CRM se týká techniky získání, rozvinutí a udržování dobrých vztahů se zákazníky tím, že se dozvíme co nejvíce o jejich potřebách a přáních. [4]

Řízení vztahů se zákazníky je manažerský přístup, který zvýšení výkonnosti spatřuje ve vztazích se zákazníky. **Mezi hlavní prvky CRM patří :**

- lidé (lidský kapitál, zákazníci),
- obchodní procesy (zaměření, prolínání),
- technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),
- obsahy (data, obsah).

2.1.3.1 Koncept CRM

Koncept CRM vychází ze samozřejmého požadavku uspokojování potřeb zákazníka, a to v dimenzi dohodnuté ceny, kvality i příslušných termínů. Předpokládá zavedení řady doprovodných služeb, zejména informačních (www stránky, call centra apod.) Dále se očekává zavedení přístupů označovaných jako „*podnik, se kterým se dobře spolupracuje*“, což pro firemní praxi znamená:

- zavést pro zákazníka snadnou komunikaci, např. snadný způsob objednání zboží, pohotové informování o stavu vyřizování jeho zakázky, volbu užívaných odborných výrazů srozumitelných zákazníkovi,
- zákazník musí být obsloužen z jednoho místa, to, že má firma členité své výrobní portfolio nebo organizační strukturu není důvodem, aby byl zákazník odkazován na různé osoby, se kterými by měl vyřídit své problémy,
- přizpůsobit se zákazníkovi, diferencovat své přístupy k zákazníkům, pečlivější musí být obsluha VIP zákazníků, zákazník by se neměl přizpůsobovat zvyklostem dodavatele v terminologii, pracovní době apod.,
- dodavatel by neměl být dodavatelem výrobků nebo služeb, ale měl by pomoci zákazníkovi svými dodávkami řešit jeho problémy,
- potřeba zaměřit se na to, co předchází potřebě užití výrobku a pomoci zákazníkovi za přijatelnou cenu. [9]

Cílem všech interakcí je zlepšení komunikace se zákazníkem, zejména zlepšení koordinace komunikace uvnitř podniku a minimalizace situací, kdy při dotazování v podniku, například při reklamování výrobků či při poruše, jsme nuceni dalším a dalším pracovníkům znovu objasňovat stále tytéž skutečnosti a podrobnosti, které jsme již jednou oznámili, nebo které podnik již sám jednou slíbil.

2.1.3.2 Dělení CRM

Strategii CRM lze podle S.A. Browna rozdělit takto:

- *strategie zákazníků* – specifikace, kdo jsou a kdo nejsou zákazníci podniku, s určením jejich potřeb a preferencí,
- *strategie produktu* – rozhodnutí, jaké produkty s jakými atributy jsou vhodné pro zákazníky, kteří byli pro podnik identifikováni jako vhodní,
- *strategie komunikačních kanálů* – určení, jakými komunikačními kanály a jakým způsobem se bude se zákazníky komunikovat,

strategie infrastruktury – podpora CRM z hlediska nejen technologického, ale i procesního a organizačního. [1]

Z hlediska přínosů ze vztahů a četnosti vztahů můžeme provést rozdělení zákazníků do čtyř skupin a určit strategické přístupy v koncipování vztahů s nimi:

Obr. 2.1: Rozdělení zákazníků z hlediska přínosů a četnosti vztahů



Tabulka na obr. 2.1 je dalším potvrzením Paretova pravidla. V portfoliu většiny organizací budou klíčoví VIP zákazníci, u kterých by měla firma usilovat o jejich udržení a další rozvoj vztahů s nimi, u skupiny perspektivních zákazníků by mělo být úsilí zaměřeno na další rozvoj vztahů s nimi, ve skupině nejasných zákazníků by mělo dojít k analýze příčin, proč jsou zařazeni do této kategorie a následně rozhodnuto o osudu těchto vztahů, u poslední skupiny – okrajových zákazníků – by mělo být zváženo, jak řešit do budoucna vztahy, včetně případného rozhodnutí o ukončení vztahů. Uvedené schéma nezachycuje skupinu zákazníků, kteří od firmy

odešli, ani skupinu zákazníků, které by naopak firma ráda získala do svého portfolia.[9]

2.1.3.3 Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy

Dobrou metodou strategického plánování je SWOT analýza (Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby). Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku. Přitom jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku. Cílem je omezení slabých stránek a využití silných stránek. Dále jsou zkoumány příležitosti a hrozby, přičemž i zde je cílem aktivní využívání příležitostí a cílené předcházení hrozbám. Silné a slabé stránky představují interní (vnitřní) vlivy, příležitosti a hrozby naopak externí (vnější) vlivy.

Interní strategická analýza CRM-při analýze vnitřních vlivů jsou posuzovány výrazné silné a slabé stránky v oblasti CRM vzhledem k příslušným konkurentům. Je zapotřebí definovat srovnávací dimenze. Jestliže se podnik například vyznačuje vynikající kvalitou služeb zákazníkům, neboť má k dispozici servisní středisko s nejnovějšími technologiemi, optimalizovaným průběhem procesů a kvalifikovaným personálem, pak srovnávací dimenze ohledně doby čekání na spojení, rizika přerušení hovoru a průměrné doby zpracování požadavku není dostatečným základem pro hodnocení. Srovnávací dimenze zpravidla zahrnují technické parametry, které je třeba v každém případě rozšířit o parametry týkající se obchodních procesů a kvalifikace pracovníků. Jedině tak je možné získat spolehlivou analýzu vlastních silných a slabých stránek. Technologie je vždy dobrá natolik, jak dobří jsou lidé, kteří se za ní skrývají. Lidský faktor je v rámci strategie CRM vedle vyvrátě technologie a efektivních obchodních procesů kritickým aspektem pro zajištění dobrých vztahů se zákazníky. Cílem interní strategické analýzy CRM je rozpoznání vlastních silných stránek, na nichž lze budovat nové strategie, a také zjištění slabých stránek, kterých je třeba se vyvarovat v rámci nové strategie. Kvalita srovnávacích dimenzí a zvolené měřítko jsou rozhodující faktory ovlivňující vypovídací hodnotu výsledků.

Externí strategická analýza CRM- analýza externích vlivů představuje větší problém než interní analýza CRM, neboť potřebné informace nejsou s využitím vnitropodnikových zdrojů tak snadno přístupné. V této oblasti jsou výsledky ještě více závislé na kvalitě použitých zdrojů. Je možné zde použít informace z publikací libovolného druhu, případně využít služeb některé z placených databází. Kromě toho

Ize provést vlastní šetření, což má tu výhodu, že je možné kvalitu šetření v jednotlivých oblastech lépe přizpůsobit sledovaným cílům. Na druhé straně však vlastní průzkum představuje zvýšené nároky na finanční a lidské zdroje. V první fázi je třeba definovat oblasti, ve kterých mají být příležitosti a hrozby hodnoceny. Relevantní oblasti zpravidla vyplynou z informací nashromážděných zaměstnanci poté, co dojde k jejich zpracování. Z hlediska příležitostí a hrozeb pro vlastní strategickou orientaci CRM přicházejí v úvahu tyto oblasti:

- vývoj technologií obecně,
- e-bussiness
- m-business (mobile business)
- vývoj hodnot ve společnosti, ze kterého je možné odvodit odpovídající závěry pro pozdější jednání se současnými i budoucími zákazníky,
- aktivity konkurence v oblasti CRM,
- vývoj v oboru i na dalších trzích,
- vývoj cen apod.

V poslední fázi jsou na základě výsledků SWOT analýzy formulovány strategie CRM a doporučení pro její praktické uplatnění. Praktická doporučení je třeba v každém případě důkladně prodiskutovat s osobami, které budou později zodpovědné za jejich provádění. Jinak hrozí riziko, že podnik sice bude mít „na papíře“ výbornou strategii, ta však nebude odpovídat každodenní realitě. [10]

2.2 VNĚJŠÍ ANALÝZA

Je zaměřena na analýzu a měření trhu a analýzu subjektů, které společnost obklopují. Jde hlavně o analýzu zákazníka a konkurence. Cílem vnější analýzy je identifikovat příležitosti a hrozby, před kterými společnost stojí a na které bude muset reagovat.

2.2.1 ANALÝZA TRHU

Trh je určité organizované shromáždění za účelem obchodování, kde prodejci mohou najít kupujícího a naopak. Analýza trhu umožňuje identifikovat potenciální

cílové trhy, na které by mohlo být zaměřeno marketingové úsilí. Cílem analýzy trhu je určit, které požadavky zákazníka hodlá firma uspokojit a jak navrhnout a zacílit tuto nabídku k uspokojování potřeb. Analýza trhu je realizována prostřednictvím pětistupňového procesu, který se skládá z relevantního trhu, tržních segmentů, primární poptávky, selektivní poptávky a z identifikace klíčových atributů.

2.2.1.1 Relevantní trh

Relevantní trh firmy je trh, na kterém jsou nabízeny výrobky nebo služby, které management dané společnosti považuje za strategicky důležité. Relevantní trh tak může být buď celkový trh dané výrobkové třídy (trh papíru) nebo část celkového trhu dané výrobkové třídy (trh xerografického papíru), v některých případech se může jednat také o více výrobních tříd (trh kancelářských potřeb). Výběrem relevantního trhu firma potvrzuje své ambice odpovídající zdrojům, které má k dispozici, a zároveň naznačuje své potencionální tržní postavení.

2.2.1.2 Segmentace zákazníků

Každý zákazník zpravidla reaguje rozdílným způsobem na ceny, reklamu, podporu prodeje a samotný výrobek nebo službu. U většiny firem je nemožné, aby oslovila všechny zákazníky, proto je třeba se soustředit jen na vybrané skupiny. Tohoto zjištění využívá proces segmentace, který rozděluje trh na specifické skupiny neboli segmenty zákazníků s podobným chováním. Jedná se o koncepční rozdělení trhu s cílem lépe vyhovět každé definované skupině(segmentu). Segment trhu je tedy skupina zákazníků, která je svým chováním a preferencemi vnitřně co nejvíce homogenní a navenek co nejvíce heterogenní. Mezi hlavní požadavky na segment patří rozdílnost a homogenita segmentů, měřitelnost, vhodná velikost segmentu a také dostupnost daného segmentu.

Trh lze segmentovat podle následujících kritérií:

- a) demografických proměnných** - věk, pohlaví, vzdělání, příjem domácnosti, sociální status, velikost domácnosti;
- b) geografických proměnných** - lokalita, region, stát, teritorium;
- c) psychografických proměnných**-životní styl, osobnost;

d) proměnných chování zákazníka – věrnost značce, intenzita nákupu, frekvence nákupu, cenová citlivost.

Nejčastěji se pro segmentaci využívá demografických a geografických proměnných, neboť jsou nejsnáze měřitelné v rámci primárního výzkumu. Podnik sám rozhoduje o volbě trhu, tedy o tom, kterou potřebu bude uspokojovat. Volí si také zákazníky - čí potřebu bude uspokojovat. První krok segmentace spočívá v určení kritérií pro segmentaci a v druhém kroku se již provede následné rozdělení trhu na jednotlivé segmenty. Význam segmentu spočívá hlavně v dokonalejším uspokojení potřeb zákazníka, stanovení optimálních cen, efektivních komunikačních výhodách, získání konkurenčních výhod a v účinnějším vynaložení prostředků v poptávce. Celkově přispívá k větší efektivnosti marketingových mixů.

Cílový segment je ta skupina zákazníků, o kterou společnost projevuje největší zájem z hlediska svých cílů a strategií. Zpravidla se jedná o segment, u něhož se společnost domnívá, že je nejvhodnější z hlediska potenciálu jejích prodejních příležitostí. Při výběru cílových segmentů společnost zohledňuje potřeby zákazníků a rovněž intenzitu konkurence v rámci daného segmentu.

2.2.1.3 Primární poptávka

Primární poptávka je charakterizována jako poptávka po výrobkové formě (xerografický papír) nebo výrobkové třídě (papír), která byla definována na daném relevantním trhu (trh kancelářských potřeb). Prostřednictvím analýzy primární poptávky je třeba především zjistit, jaká je současná a jaká bude potenciální poptávka a kterým výrobkovým formám dávají zákazníci přednost.

2.2.1.4 Selektivní poptávka

Selektivní poptávka je poptávkou po konkrétní značce nebo dodavateli v rámci relevantního trhu. Dodavatelem může být maloobchod, velkoobchod nebo výrobce prodávající přímo konečným uživatelům.

2.2.1.5 Identifikace klíčových atributů

Základním předpokladem výběrového procesu je, že zákazníci budou vybírat značku nebo dodavatele, který nejlépe odpovídá jejich potřebám. Atributy představují specifické rysy nebo fyzické charakteristiky, které se týkají výrobků nebo služby. Mají

statický charakter daný tím, že zákazník je o výrobku informován. Často se výrobky ve velkém množství atributů podobají. Proto je důležité nalézt jeden nebo více klíčových atributů, které budou určující pro výběr zákazníka. Preferovaná značka (dodavatel) bude obecně ta, která získá nejlepší hodnocení klíčových atributů. Klíčový atribut pomáhají určit dva faktory: významnost a jedinečnost. Atribut bude považován za významný, pokud poskytuje velmi žádanou užitnou hodnotu (výsledek toho, co zákazník získá z užití nebo vlastnictví produktu). [2]

2.2.2 ANALÝZA ZÁKAZNÍKA

V této analýze jsou zkoumány jak kvalitativní, tak kvantitativní aspekty nákupu. Kvalitativní analýza se skládá z těchto částí:

Fáze poznávání problému – začátek kupního procesu začíná tím, když si zákazník uvědomí problém, neuspokojenou potřebu nebo přání. Problémová situace může být vyvolána vnitřními podněty (např. hladem a žízní) a také vnějšími podněty (např. novým automobilem souseda).

Fáze hledání informací – využívání jak neosobních zdrojů (reklama, internet), tak i osobních zdrojů (rodina, přátelé). Neosobní zdroje plní primárně informační roli a osobní zdroje plní úlohu při hodnotícím procesu.

Hodnocení alternativ - zákazníci se dívají na výrobky a služby jako soubor atributů a hodnotí u dodavatelů výkon v daných attributech. Volí ze značek, které znají a o nichž se domnívají, že pravděpodobně nejlépe uspokojí jejich potřeby.

Nákupní rozhodnutí – zákazník se po výběru značky rozhoduje o načasování koupě nebo o místě nákupu. Rovněž se například rozhoduje, zda nakoupí zboží v hotovosti nebo na splátky a zda bude platit nákupní kartou.

Fáze vyhodnocení po koupi – zákazník testuje a užívá výrobek a porovnává skutečnost se svými představami. Rozdíl mezi očekáváním a skutečností po nákupu vyvolává jev, který se označuje jako poznávací nesoulad. Čím vyšší je tento nesoulad, tím nižší je spokojenost zákazníka.

Kvantitativní analýza zákazníka se zaměřuje na ukazatele, pomocí nichž je možné číselně popsat nákupní chování zákazníka. Musí se opět respektovat typ výrobku, pro který se rozbor provádí. V případě výrobku krátkodobé spotřeby (např. papír) se jedná například o roční výdaje za výrokovou kategorii, frekvenci nákupu,

penetraci trhu (kolik zákazníků z celkové populace nakupuje danou výrokovou kategorií), věrnost značce, preferovanou velikost obalu a jiné. Tyto údaje se zpravidla zjišťují prostřednictvím specializovaného výzkumného nástroje, který nepřetržitě zkoumá stále stejnou skupinu respondentů a jenž poskytuje detailní informace o nákupech. [2]

2.2.3 ANALÝZA KONKURENCE

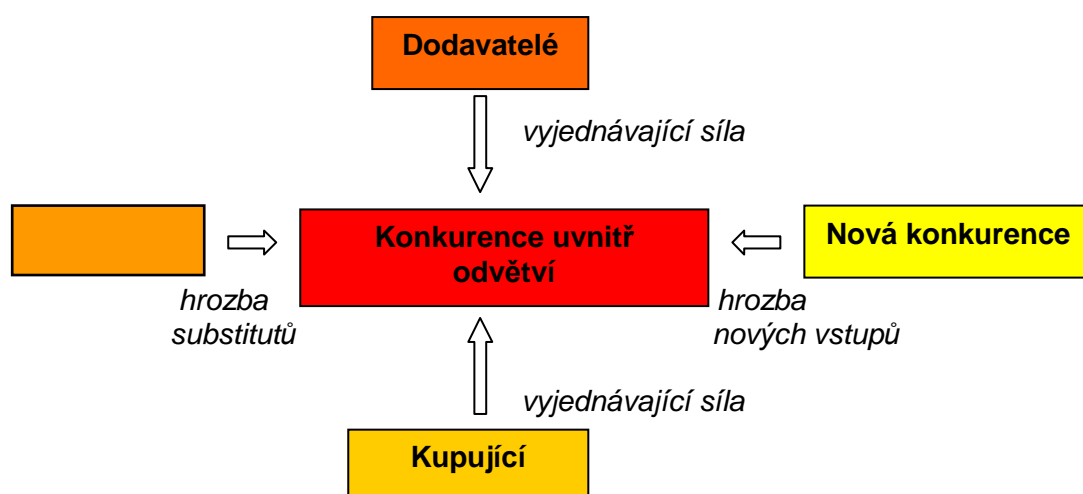
Konkurenci můžeme definovat jako boj mezi více či méně rovnými soupeři. Pochopit chování konkurentů je nezbytné, neboť úspěch společnosti závisí na schopnosti poskytovat zákazníkům vyšší užitnou hodnotu, než poskytují konkurenti.

Konkurenční síly jsou faktory, které určují stav konkurence v odvětví. Michael E. Porter je definoval pěti faktory a těmi jsou:

- 1) konkurence mezi stávajícími společnostmi
- 2) vyjednávací (obchodní) síla kupujících
- 3) vyjednávací (obchodní) síla dodavatelů
- 4) hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví
- 5) hrozba použití alternativních výrobků a služeb (substitutů)

Na obr. 2.2 je schématicky znázorněn Porterův model pěti konkurenčních sil:

Obr. 2.2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Dodavatelé mohou vyvíjet tlak hrozbou zvýšení ceny nebo snížení kvality dodávaného zboží. Skupina dodavatelů je mocná, pokud je ovládána několika společnostmi a je více koncentrována než průmyslové odvětví, kterému dodává. Není nucena konkurovat se substituty výrobků, které se v odvětví prodávají. Odvětví, o které se jedná, není jedním z jejích nejdůležitějších zákazníků. Její výrobky jsou rozhodující pro podnikatelskou činnost odvětví. Její výrobky jsou diferencované a neexistuje věrohodná hrozba vlastní brzké integrace. Pokud jsou dodavatelé ve slabším postavení pro podniky, znamená to určitou příležitost požadovat snížení cen dodávaného zboží, zvýšení kvality a zohledňování dalších smluvených požadavků.

Substituty snižují ziskový potenciál odvětví tím, že určují strop pro ceny, které společnost v odvětví může požadovat, aniž by ztratila ziskovost.

Kupující konkurují odvětví vynaložením tlaku na snížení cen, vyjednáváním o vyšší kvalitě nebo lepších službách, a porovnáváním jednoho konkurenta oproti dalšímu, to všechno na úkor ziskovosti odvětví.

Založení nové společnosti v odvětví v sobě zahrnuje zvýšení kapacity. To může vyústit ve snížení cen nebo zvýšení nákladových struktur společností v odvětví a snížení jejich ziskovosti. Mezi hlavní překážky pro vstup na trh patří úspory z rozsahu, diferenciací výroby, potřeba kapitálu, náklady změny (jednorázové výdaje kupujících související se změnou dodavatele), nedostatek distribučních kanálů a další nákladové položky.

Konkurence mezi stávajícími společnostmi zahrnuje velice známé postupy pro získání výhodnější pozice. Zahrnuje taktické věci jako jsou cenové nabídky, reklamní kampaně, uvádění nových výrobků na trh, služby pro zákazníka a záruky. Rivalita podle Portera vzroste, když jsou v oboru namačkáni jeden nebo více konkurentů, kteří vidí příležitost zlepšit své postavení. Síla konkurence v odvětví se může pohybovat od uhlazené nebo džentlmenské k zuřivé až vražedné. Sílu konkurence ovlivňuje mnoho faktorů, mezi než patří např. nízká míra růstu v odvětví, žádná diferenciací, mnoho konkurentů, vysoké bariéry vstupu a další. [4]

3 METODIKA SHROMÁŽDOVÁNÍ DAT

Tato kapitola se zabývá způsoby, jakými byla data shromážděna. Při zpracování bakalářské práce byla využita sekundární data společnosti Frankospol office s. r. o. Data byla shromážděna z firemních databází, z rozhovoru s jednatelem společnosti a se zaměstnanci a také z internetových stránek firmy.

3.1 Přípravná etapa

V přípravné etapě jsem se zaměřila na definování problémů a cílů bakalářské práce. Hlavním cílem je analyzovat prodej firmy Frankospol office s. r. o., zjistit, jaká je segmentace zákazníků velkoobchodu a jak se jednotlivé segmenty zákazníků a sortimentu podílejí na celkovém obratu firmy. Následně, na základě zjištěných výsledků navrhnout určité řešení nedostatků v této oblasti.

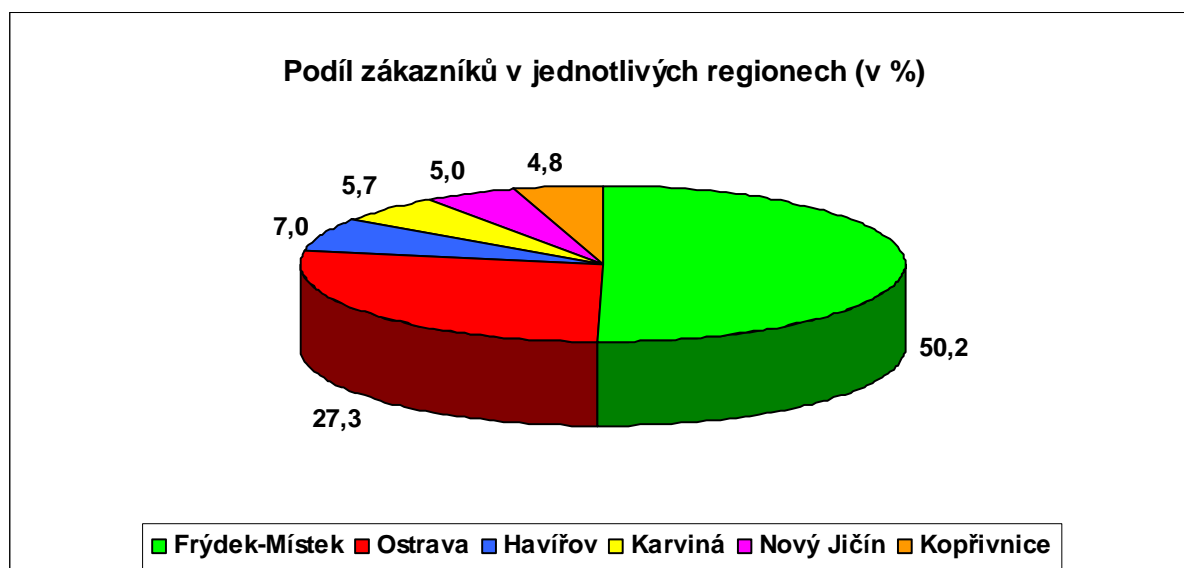
Obsah analýzy je tvořen především sekundárními daty, která byla poskytnuta firmou Frankospol office s. r. o. Kromě sekundárních dat jsem pracovala také s daty terciárními, tedy s informacemi získanými na internetových stránkách velkoobchodu.

3.2 Realizační etapa

Veškerá zjištěná data byla zpracována prostřednictvím procesoru Microsoft Excel. Data ve velkoobchodu jsou sbírána on-line, a to pomocí informačního softwaru Cezar. Jde o informace o prodeji za rok 2007 od všech 689 zákazníků. Zjišťované údaje jsou o tom, jaký byl roční obrat firmy v daném roce, jak se na něm jednotliví zákazníci podíleli, kolik odběrů jednotliví zákazníci za daný rok provedli, jaká je doba splatnosti a platební charakteristika jednotlivých zákazníků. Dále byla zjišťována charakteristika jednotlivých odběratelů, a to z jakého jsou regionu, jaká je jejich právní forma, o jak velkou firmu se jedná a v jakém oboru působí. Strukturu analyzovaných firem dle různých hledisek představují následující grafy.

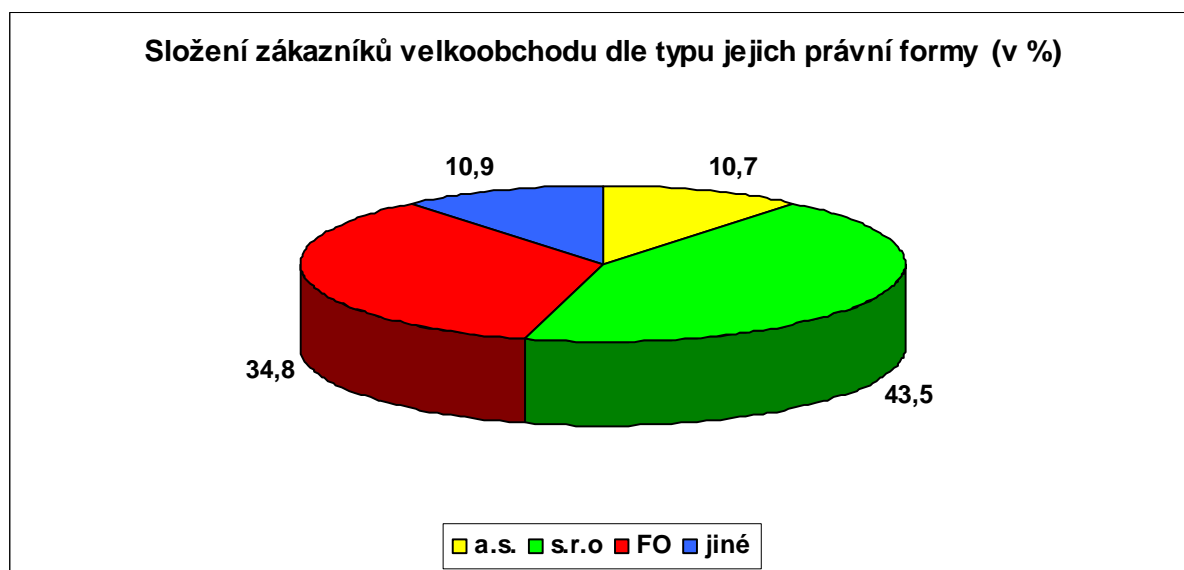
Obr. 3.1 zobrazuje strukturu jednotlivých zákazníků podle toho, z jakého jsou regionu. Z obr. 3.1 je patrné, že nejvíce zákazníků má velkoobchod ve městě, kde sídlí, tedy ve Frýdku-Místku.

Obr. 3.1: Podíl zákazníků v jednotlivých regionech



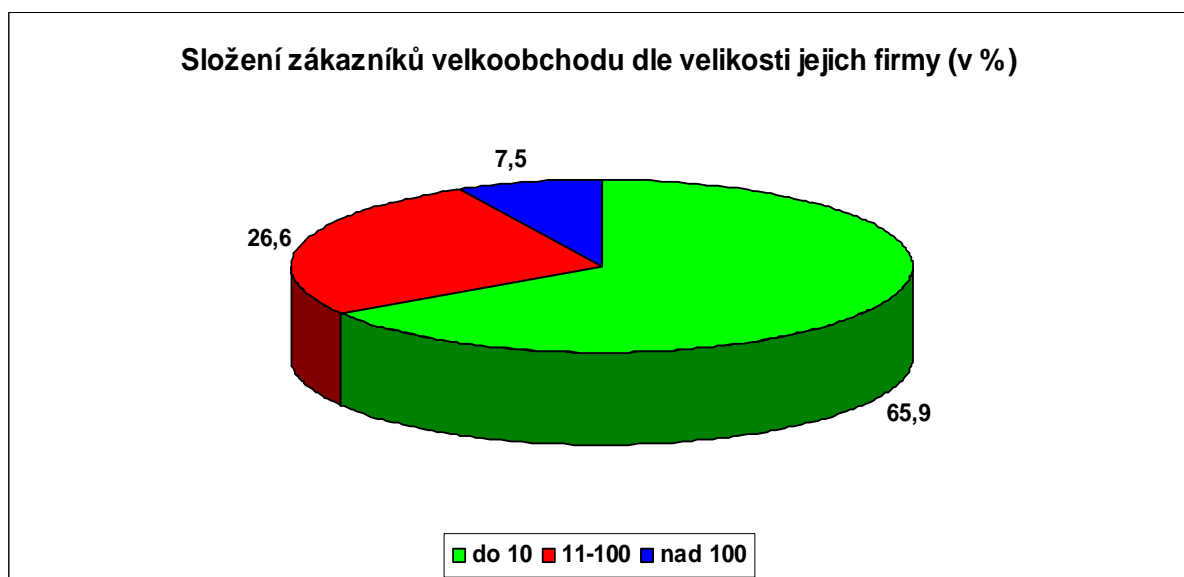
Obr. 3.2 naznačuje, jaké firmy ve velkoobchodě nakupují. Z obr. 3.2 je zřejmé, že nejvíce zákazníků tvoří společnosti s ručením omezeným.

Obr. 3.2: Složení zákazníků velkoobchodu dle typu jejich právní formy



Obr. 3.3 nám ukazuje, jací zákazníci ve velkoobchodě nakupují z pohledu velikosti jejich firmy. Z obr. 3.3 je patrné, že nejvíce zákazníků tvoří malé firmy, které mají maximálně 10 zaměstnanců. Necelá třetina zákazníků je tvořena středními firmami zaměstnávajícími od 11 do 100 zaměstnanců. Nejméně zastoupené jsou velké společnosti zaměstnávající 100 a více zaměstnanců.

Obr. 3.3: Složení zákazníků velkoobchodu dle velikosti jejich firmy



Další zjištěná data se týkají sortimentu velkoobchodu, jaká je jeho skladba, jak se jednotlivé skupiny sortimentu podílejí na celkovém obratu firmy, jakou ziskovost firmě přinášejí a jak často je sortiment zákazníky požadován. Další potřebná data pro analýzu jsem získala po konzultaci s jednatelem a zaměstnanci velkoobchodu.

Prvním krokem při zpracování informací bylo překódování jednotlivých zákazníků a následné vytvoření analýzy ABC dle obrátů jednotlivých zákazníků. Tato analýza rozdělila zákazníky do tří skupin podle toho, jakou měrou se podílejí na celkovém obratu firmy.

Dále jsem se zaměřila také na sortiment firmy a podle vytvořených sortimentních skupin byla vytvořena další analýza ABC dle toho, jak se jednotlivé druhy sortimentu podílejí na celkovém obratu firmy.

Posledním krokem realizační etapy bylo nejen vyhodnocení získaných údajů, ale také interpretace výsledků. Výsledky analýz jsou k dispozici v kapitole čtvrté.

4 Klasifikace zákazníků pomocí analýzy prodeje

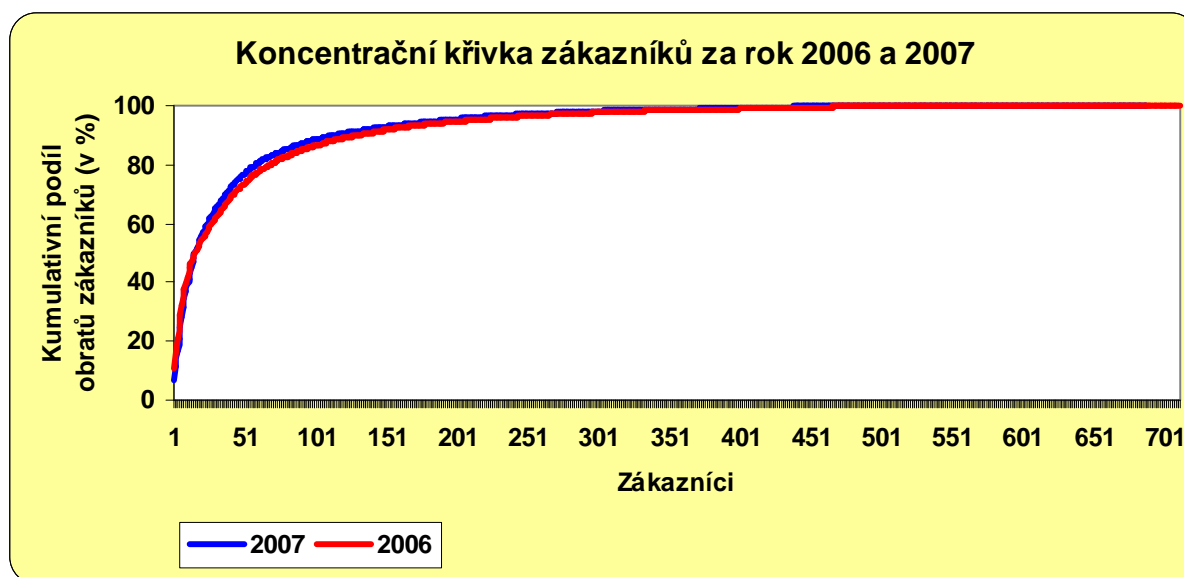
4.1 Analýza ABC

4.1.1 ABC analýza zákazníků

Za základ analýzy ABC byly zvoleny obraty jednotlivých zákazníků velkoobchodu Frankospol office s. r. o. Prvním krokem bylo získání přehledu těchto obrátů, které byly realizovány zákazníky ve velkoobchodě za sledované roky 2006 a 2007. Poté následovalo sestupné seřazení jednotlivých zákazníků podle výšky jejich obrátů ve firmě. Následně byly provedeny kumulativní součty podílů jednotlivých zákazníků na obratu za sledované roky. Východiskem analýzy ABC se stala koncentrační křivka, která je k dispozici jako obr. 4.1.

Z obr. 4.1 můžeme vidět, že koncentrační křivky jednotlivých let nejsou úplně shodné. Velkoobchod má ve sledovaném období rozdílnou strukturu zákazníků a také rozdílnou výšku obrátů. Liší se také celkový počet zákazníků velkoobchodu, v roce 2006 měl velkoobchod 712 odběratelů, zatím co v roce 2007 jich bylo už jen 689. V roce 2007 tvořily 80% obratu firmy 62 zákazníků, což v procentuálním vyjádření znamená 9% odběratelů. Oproti roku 2006 se jejich počet snížil o 7 zákazníků. Tehdy skupinu A tvořilo 69 zákazníků, což představovalo 9,7%. 15% obratu firmy v roce 2007 vytvořilo 151 zákazníků, což znamená 21,9% odběratelů. Oproti roku 2006 se počet zákazníků v této skupině zvýšil, tehdy skupinu B tvořilo 139 zákazníků, což představovalo 19,5%. Na zbylých 5% obratu se podílelo nejvíce odběratelů. V roce 2007 jich bylo 476, procentuálně 69,1%. V roce 2006 bylo toto číslo ještě vyšší, a to 504 zákazníků, což představovalo 70,8%. Pro lepší orientaci slouží příloha č.2, která zachycuje podíly jednotlivých segmentů na obratu velkoobchodu.

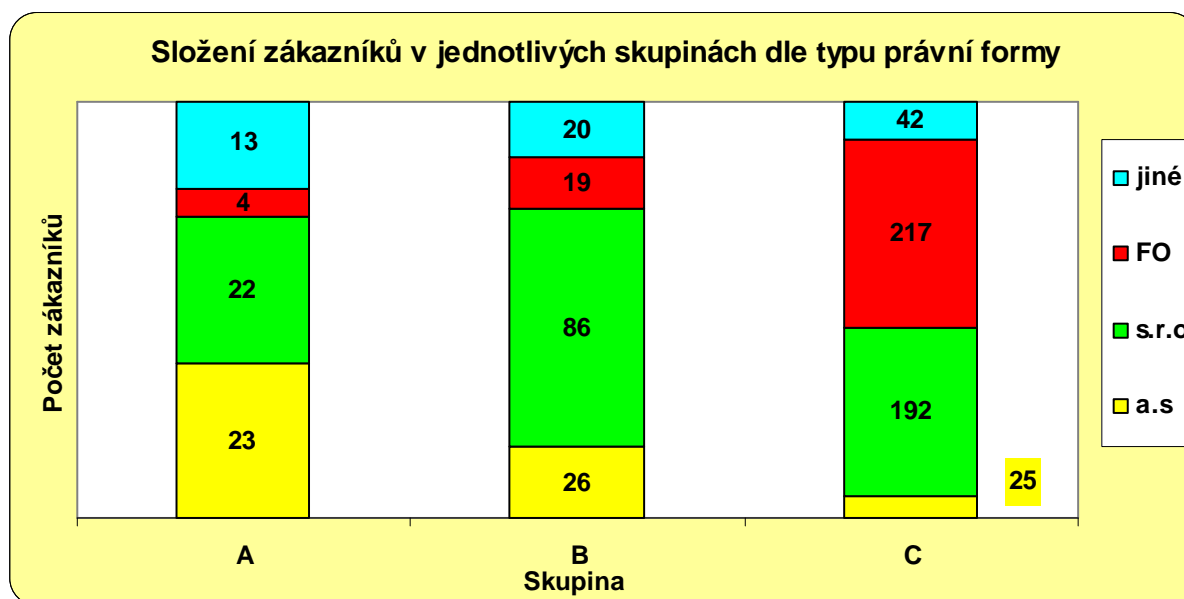
Obr. 4.1: Koncentrační křivka zákazníků za rok 2006 a 2007



Podrobnější analýzu zákaznických skupin zachycují následující grafy. Znázorňují strukturu zákazníků podle jednotlivých segmentů.

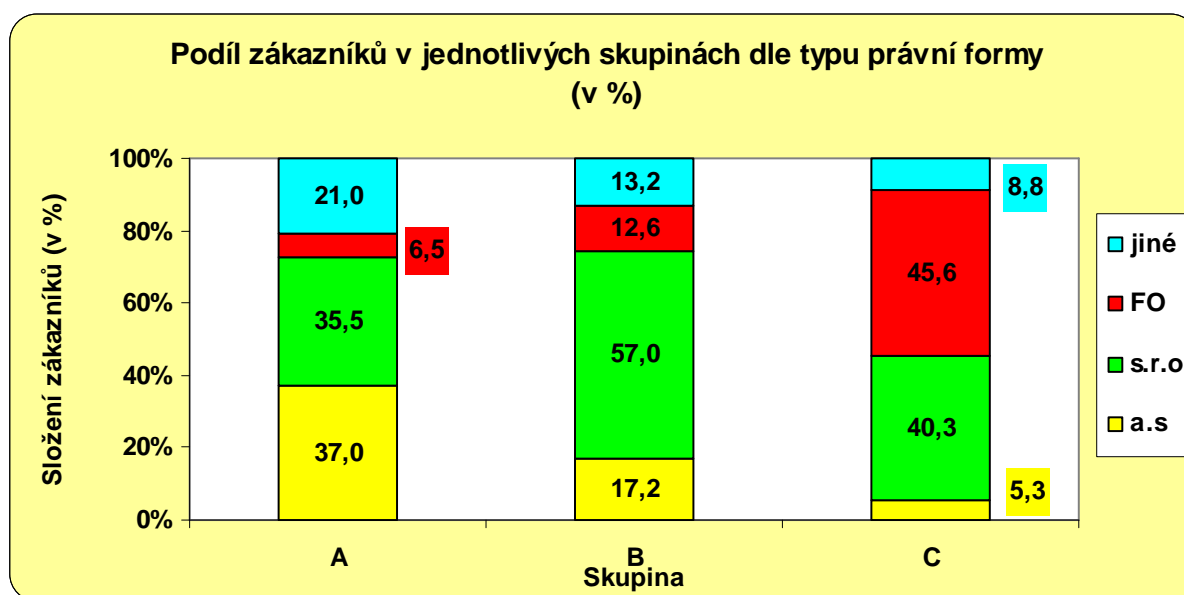
Obr. 4.2 ukazuje složení zákazníků v jednotlivých segmentech podle typu právní formy. Základem se stala analýza ABC, kde byli zákazníci rozděleni do třech skupin, podle výše jejich podílu na celkovém obrátu velkoobchodu. V rámci každého segmentu pak byli dále zákazníci rozděleni podle toho, o jaký typ právní formy firmy se jedná. Z obr. 4.2 je zřetelné, že skupinu A nejvíce tvoří akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Nejméně zastoupené jsou zde fyzické osoby, můžeme zde zařadit pouze 4 zákazníky. Zbylých 13 zákazníků skupiny A tvoří firmy s jinou právní formou než je akciová společnost, společnost s ručením omezeným či fyzická osoba. Jedná se především o komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti, státní podniky a orgány veřejné správy. Skupinu A tvoří nejméně 62 zákazníků a to pouhých 62 z celkového počtu 689, ti však mají pro firmu největší význam. Skupinu B tvoří celkem 151 zákazníků a jak je z grafu zřetelné, nejvíce jsou zde zastoupeny společnosti s ručením omezeným. Skupina C je nejpočetnější skupinou se 476 zákazníky. Na rozdíl od skupiny A jsou zde nejvíce zastoupené fyzické osoby, neméně významnou složkou jsou také společnosti s ručením omezeným.

Obr. 4.2: Složení zákazníků v jednotlivých skupinách dle typu právní formy



Obr. 4.3 dává také přehled o skladbě zákazníků v jednotlivých segmentech dle typu právní formy, ale pro lepší přehlednost je vyjádřen procentuálně.

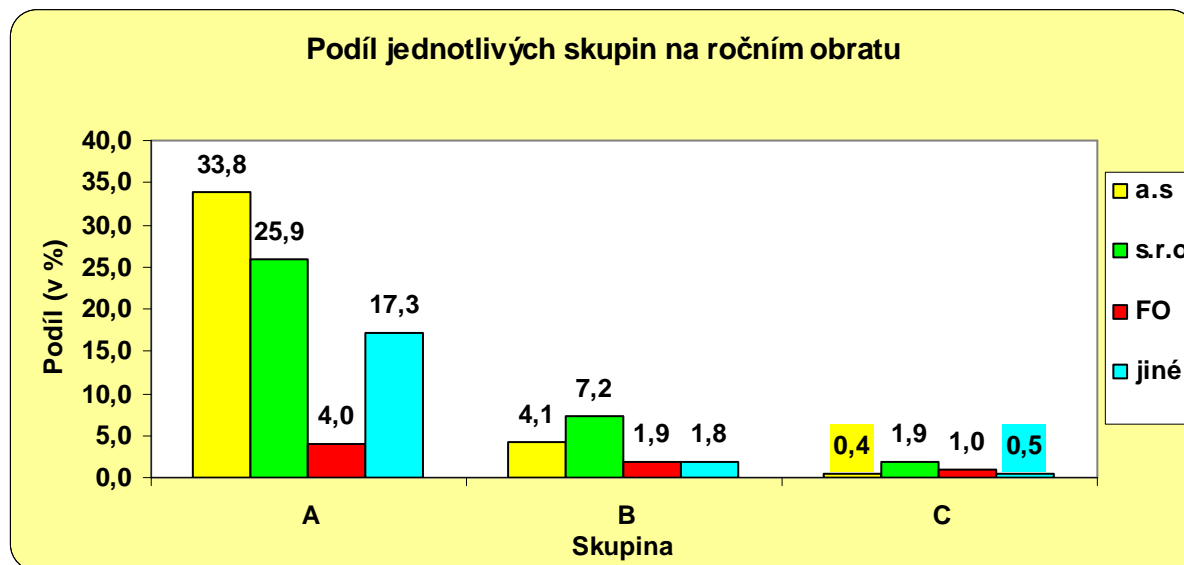
Obr. 4.3: Podíl zákazníků v jednotlivých skupinách dle typu právní formy



Obr. 4.4 poskytuje přehled o podílu jednotlivých skupin na ročním obrátu velkoobchodu. V rámci každé skupiny jsou zákazníci dále segmentováni podle jejich typu právní formy. Můžeme vidět, že ve skupině A akciové společnosti nejen že jsou nejpočetnější, ale mají také nejvyšší podíl na obrátu firmy. Společnosti s ručením omezeným se v této skupině vyskytují téměř ve stejném počtu, ale co se týče jejich podílu na obrátu, tak ten je téměř o 8% nižší. Ve skupině C jsou nejpočetnější

skupinou fyzické osoby. Co se týče obrátu podílejí se jen 1,04%, tudíž jsou v této skupině až na druhém místě za společnostmi s ručením omezeným.

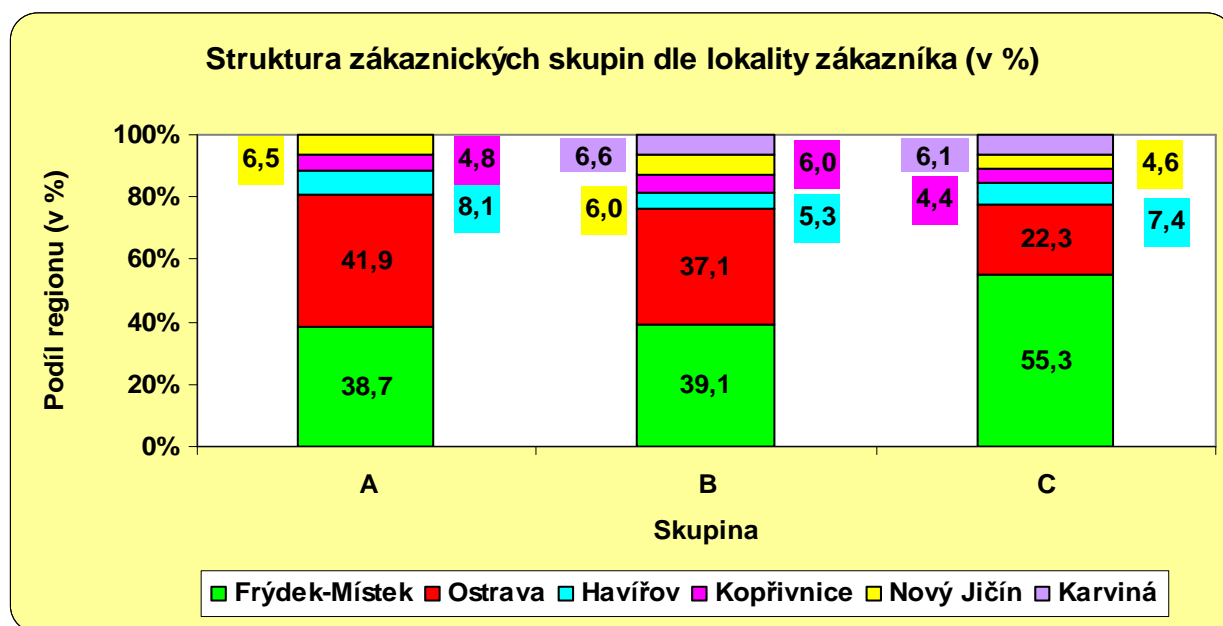
Obr. 4.4: Podíl jednotlivých skupin zákazníků na ročním obrátu firmy



Lze konstatovat, že pro velkoobchod jsou nejvýznamnější zákazníci ze skupiny A, a to hlavně akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Celé skupině by se měla firma věnovat co nejintenzivněji. Skupina C obsahuje téměř 70% všech zákazníků velkoobchodu, ale co se týče podílu na obrátu, který je necelé 4%, je tato skupina téměř zanedbatelná.

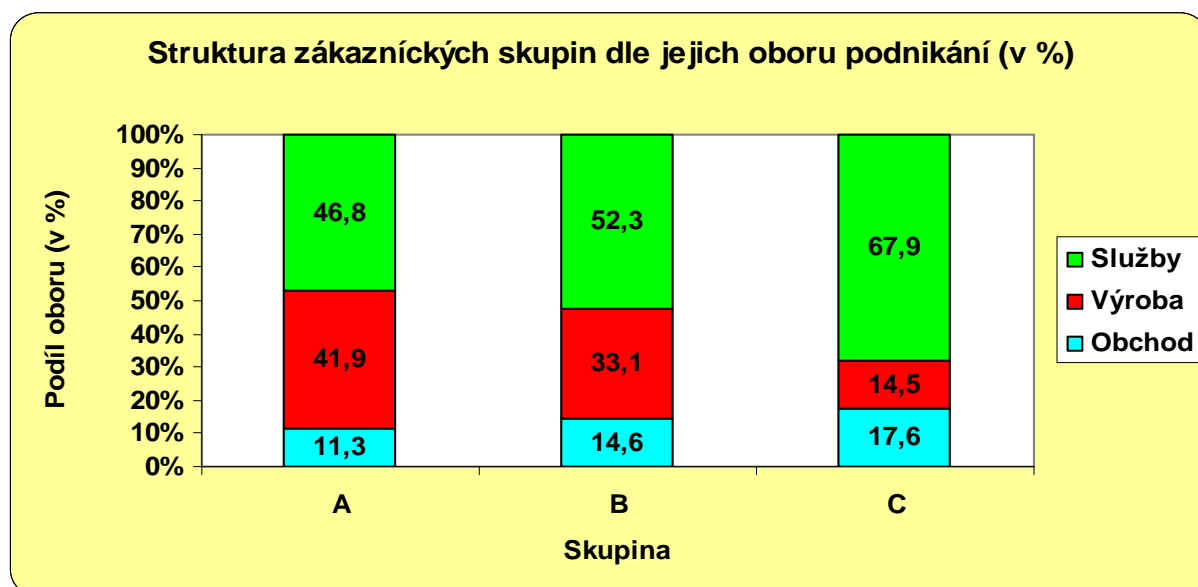
Obr. 4.5 nám ukazuje, jaké je složení jednotlivých skupin z pohledu regionů, odkud zákazníci pocházejí. Z obr. 4.5 je zřetelné, že ve všech třech skupinách dominují zákazníci z Frýdku-Místku a Ostravy. Dominance Frýdku-Místku je markantní u skupiny C, kdy zákazníci tohoto regionu tvoří víc jak polovinu této skupiny. Zajímavé je, že ani jeden zákazník z regionu Karviná nepatří do skupiny A.

Obr. 4.5: Struktura zákaznických skupin dle lokality zákazníka



Na obr. 4.6 můžeme vidět, jaké je složení zákazníků v jednotlivých třech skupinách dle jejich oborové orientace. Zda se jedná o výrobní podniky, firmy provozující služby nebo o zákazníky vlastníci obchod. Obr. 4.6 ukazuje, že „služby“ ve všech třech skupinách mají dominantní postavení. Ve skupině A i B jsou hojně zastoupeny také výrobní podniky. Především ve skupině A mají výrobní podniky velice vysoké postavení.

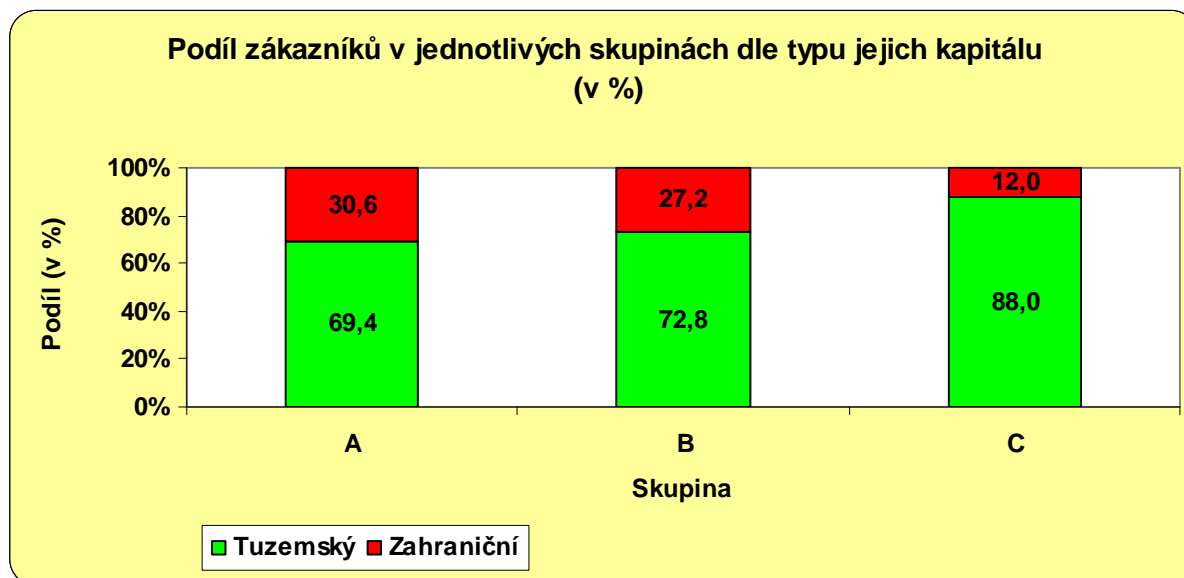
Obr. 4.6: Struktura zákaznických skupin dle oboru podnikání



Obr. 4.7 zachycuje strukturu jednotlivých zákaznických skupin podle typu kapitálu v podniku. Z obr. 4.7 je zřejmé, že ve všech třech skupinách jednoznačně

převažují firmy tuzemské. Co se týče zahraničních podniků, tak ty mají největší zastoupení ve skupině A. Zde firmy se zahraničním kapitálem dosahují téměř jedné třetiny.

Obr. 4.7: Podíl zákazníků v jednotlivých skupinách dle typu jejich kapitálu

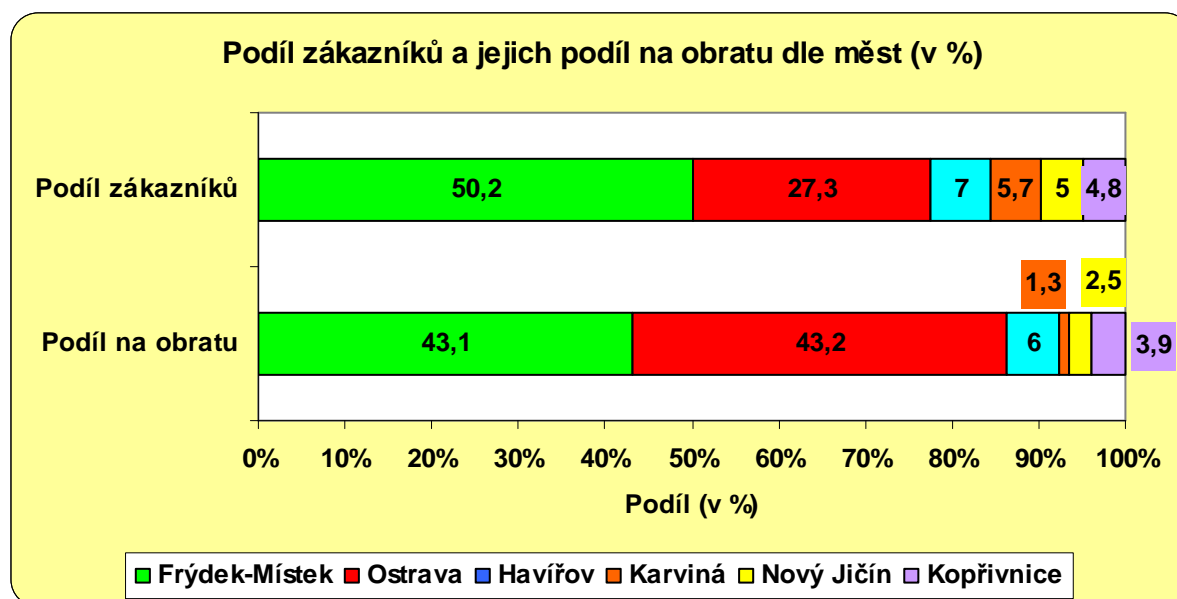


4.2 Segmentace zákazníků

4.2.1 Segmentace zákazníků z hlediska geografického

Česká republika je z územního hlediska rozdělena na 14 samosprávných krajů včetně hlavního města Prahy. Velkoobchod Frankospol office s. r. o. působí v oblasti kraje Moravskoslezského. Jaká je působnost velkoobchodu v jednotlivých městech tohoto kraje, znázorňuje níže uvedený graf (obr. 4.8). Pro lepší orientaci slouží příloha č. 3.

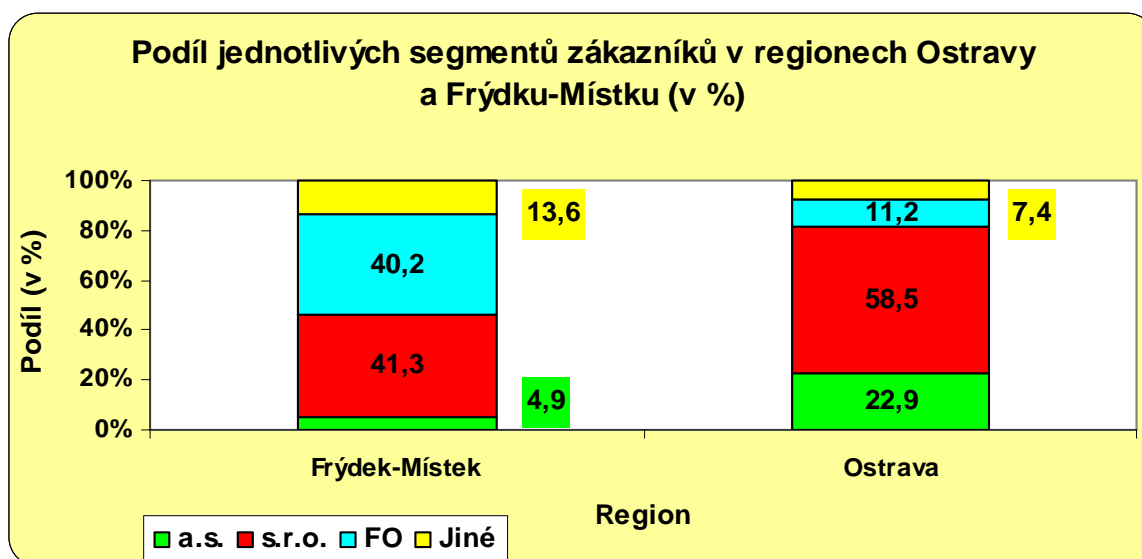
Obr. 4.8: Podíl zákazníků a jejich podíl na obrátu v jednotlivých městech



Z obr. 4.8 je patrné, že nejvíce zákazníků má velkoobchod ve městě Frýdek-Místek. Je to dáno především tím, že zde firma sídlí. Podíl tohoto města na obrátu je výrazný a téměř shodný se statutárním městem Ostravou, která se ale na skladbě zákazníků podílí daleko méně. Hlavním důvodem převahy těchto dvou měst na jednotlivých podílech je ten, že právě zde má firma své cílové trhy a ty nejvýznamnější zákazníky.

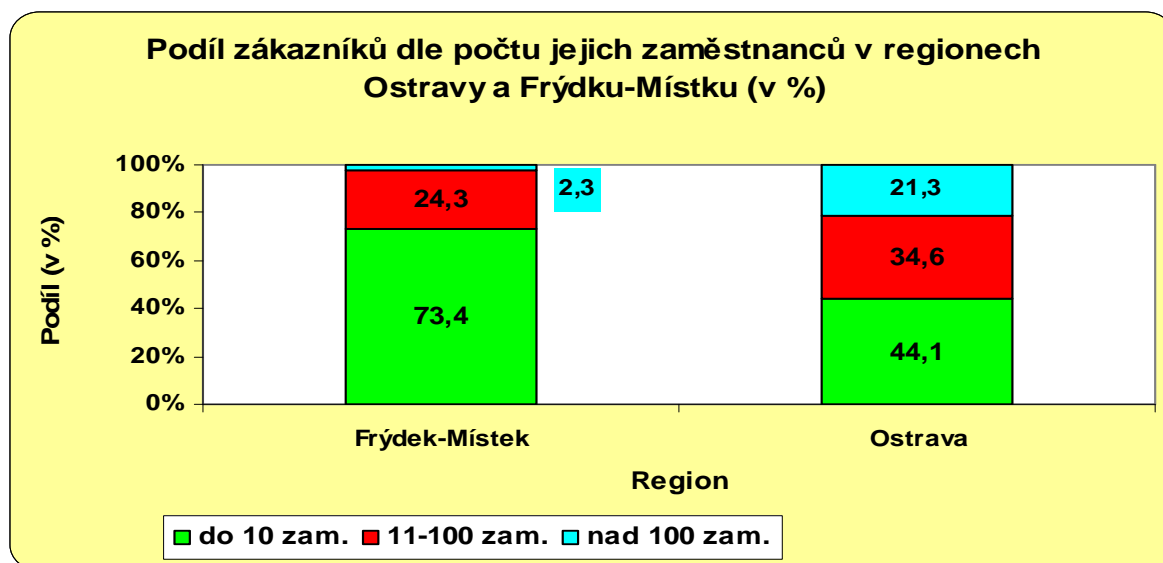
Vzhledem k tomu, že regiony Frýdek-Místek a Ostrava patří ke klíčovým, považují za důležité je ještě podrobněji zanalyzovat. Obr. 4.9 zobrazuje skladbu zákazníků dle jejich právní formy u dvou nejvýznamnějších regionů velkoobchodu. Z obr. 4.9 je patrné, že v obou regionech převažují společnosti s ručením omezeným, které v Ostravě dosáhly téměř 60%. Významné pro velkoobchod jsou také ostravské akciové společnosti, ve Frýdku-Místku je tomu naopak, tento typ právní formy má jen necelých 5% zákazníků. Je to dáno především velikostí města, takže v rámci tohoto hodnocení není procento příliš malé. Co se týče počtu ve Frýdku-Místku jsou dále velice významnými zákazníky fyzické osoby, ale jak bylo znázorněno v předchozím obr. 4.8, z hlediska podílu na obrátu už to tak není.

Obr. 4.9: Podíl jednotlivých segmentů zákazníků ve vybraných regionech



Obr. 4.10 znázorňuje, jaká je skladba zákazníků v těchto dvou regionech podle toho, kolik zaměstnanců zaměstnávají. Tedy zda se jedná o firmy malé, střední či velké. Je vidět, že ve Frýdku-Místku jednoznačně převažují firmy malé, tedy ty, které zaměstnávají maximálně 10 zaměstnanců. Tento výsledek se dal očekávat, protože jak znázorňuje obr. 4.9, tento region je tvořen převážně zákazníky se společnostmi s ručením omezeným a fyzickými osobami. V Ostravě velikostní rozdíly mezi jednotlivými firmami již tak markantní nejsou, přesto je ale opět nejvíce zákazníků mezi těmi, kteří zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců. Podstatně větší je ale počet zákazníků velkých firem, tedy těch, kteří zaměstnávají více než 100 zaměstnanců. Je to dáno opět rozdílnou velikostí obou měst a také tím, že ostravský region se v posledních letech výrazně industrializoval a přivedl zde mnoho nových zahraničních investorů.

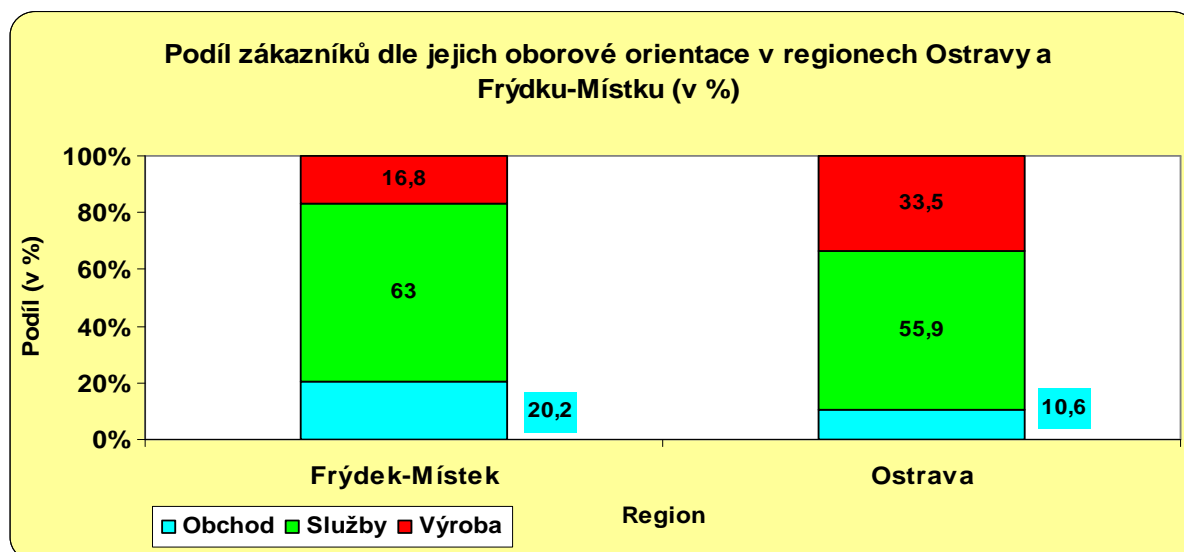
Obr. 4.10: Podíl zákazníků dle počtu jejich zaměstnanců ve vybraných regionech



Obr. 4.11 prezentuje strukturu zákazníků v těchto regionech podle toho, jakou mají oborovou orientaci. Zde je možno definovat tři kategorie. První se nazývá „Obchod“. Jedná se o firmy, které nakupují zboží za účelem dalšího prodeje, nebo o ty, jež provozují nějaký kamenný obchod a papír a kancelářské potřeby mají jako spotřební zboží. Druhou kategorií jsou „Služby“. Zde patří všichni zákazníci poskytující jakoukoliv službu. Třetí kategorie je „Výroba“, kam patří veškeré výrobní podniky a všechny firmy zabývající se výrobou.

Obr. 4.11 ukazuje, že všechny kategorie jsou významně zastoupeny. Nejedná se tedy o žádná zanedbatelná procenta. V obou regionech má kategorie „Služeb“ nadpoloviční většinu. Z toho vyplývá, že velkoobchod má nejvíce svých odběratelů právě v této oblasti. Více než třetina zákazníků z Ostravy jsou výrobní podniky; co se týče Frýdku-Místku, zde jsou na druhém místě obchody, jež dosahují asi 20% všech zákazníků tohoto regionu.

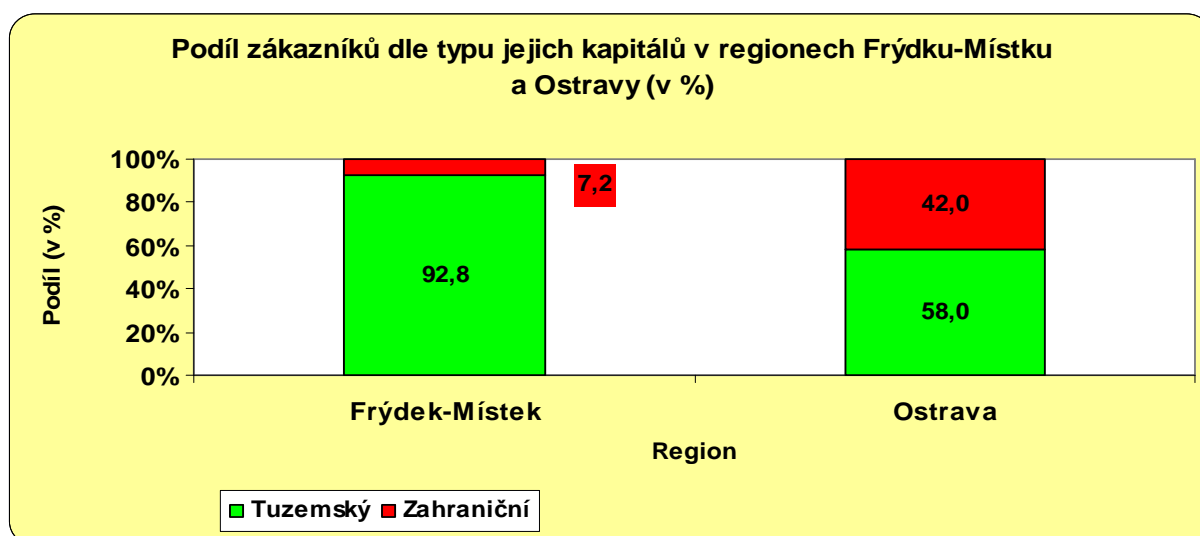
Obr. 4.11: Podíl zákazníků dle jejich oborové orientace ve vybraných regionech



Obr. 4.12 znázorňuje, jaká je skladba zákazníků v těchto dvou nejvýznamnějších regionech dle struktury jejich kapitálu. Zda se jedná o firmy tuzemské či zahraniční.

Z obr. 4.12 je patrné, že v obou regionech převažují firmy tuzemské. Jejich procentuální podíl se však velice významně liší. Ve Frýdku-Místku téměř 93% zákazníků tvoří firmy tuzemské, na rozdíl od Ostravy, kde je tento podíl téměř o třetinu nižší. Velký význam v Ostravě mají firmy se zahraničním kapitálem a vzhledem ke stále rostoucímu přísunu zahraničních investorů toto procento v budoucnu jistě ještě poroste.

Obr. 4.12: Podíl zákazníků dle typu jejich kapitálů ve vybraných regionech



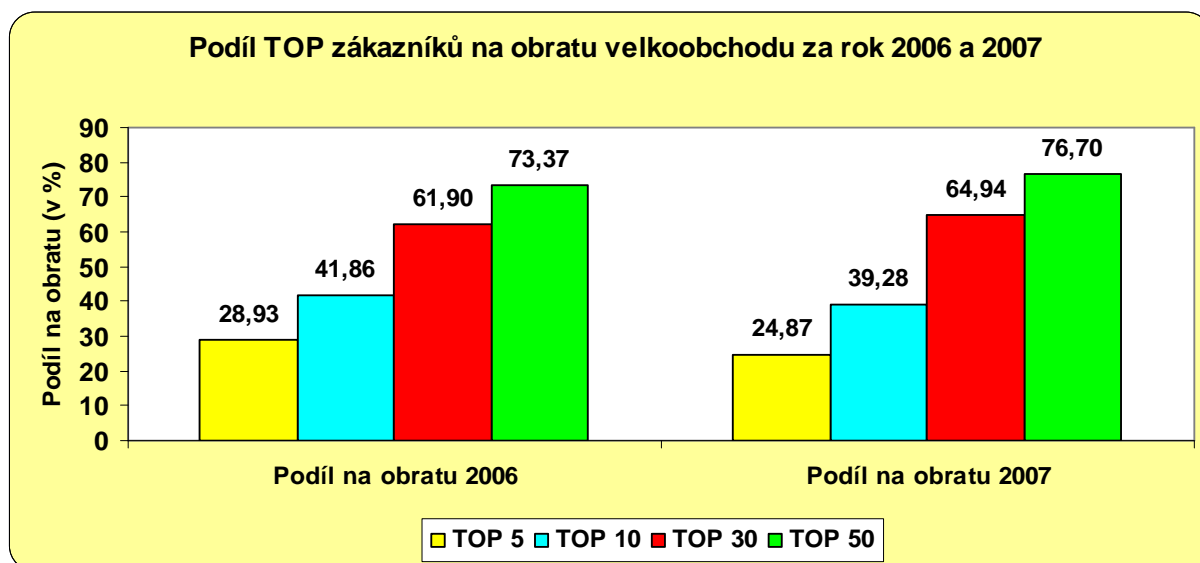
4.2.2 TOP zákazníci společnosti

TOP zákazníci jsou pro společnost nejdůležitější a řadíme je tedy do skupiny A. Patří zde ti zákazníci, kteří se na obratu společnosti podílejí nejvíce.

V příloze č.4 je znázorněno TOP 50 zákazníků velkoobchodu dle podílu na obratu společnosti za sledované období 2006 a 2007. V roce 2006 činil celkový podíl na obratu u těchto zákazníků celkem 73,37%. V roce 2007 byl tento podíl ještě vyšší, a to 76,70%. Z následujícího srovnání je patrné, že koncentrace roste. Z toho vyplývá, že roste podíl těch zákazníků, kteří představují velké firmy. Pro velkoobchod to znamená určité výhody, ale také nevýhody. Hlavní výhodou by zde mohly být klesající administrativní náklady. I když ne u všech TOP zákazníků to platí. Někteří totiž vyžadují dodávání zboží několikrát týdně a na více faktur (např. pro jednotlivé závody, střediska,...) a v tomto případě administrativní náklady příliš neklesají. Nevýhodou může být rostoucí strategická zranitelnost, tzn. že čím méně zákazníků řadíme mezi TOP, tím více nás zasáhne případná ztráta každého z nich. Další nevýhodou může být neustálý tlak např. na ceny či dodací podmínky. Zákazník ví, že patří mezi naše TOP zákazníky a tudíž vyžaduje nadstandardní zacházení v podobě nízkých cen či rychlých dodávek.

V příloze č.5 je detailněji vyjádřen podíl na obratu TOP zákazníků společnosti a to v podobě TOP 5, 10, 30 a 50 zákazníků velkoobchodu za sledované období 2006 a 2007. Při srovnání TOP 5 a 10 zákazníků je podíl v roce 2007 nižší než v roce 2006. U TOP 5 zákazníků se tento podíl v roce 2007 snížil o 4,06% a u TOP 10 o 2,58%. Následně už podíl zákazníků na obratu společnosti roste a u TOP 30 zákazníků je v roce 2007 vyšší o 3,04% než v roce 2006. U TOP 50 zákazníků je podíl v roce 2007 vyšší o 3,33% než tomu bylo v roce 2006. Pro lepší přehlednost slouží následující graf (obr. 4.13), který ukazuje podíly na obratu TOP zákazníků za oba srovnávané roky.

Obr. 4.13: Podíl TOP zákazníků na obratu velkoobchodu za rok 2006 a 2007



ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat prodej na trhu papíru a kancelářských potřeb u velkoobchodu Frankospol office s. r. o. a zjistit, jak se jednotlivé segmenty zákazníků a sortimentu podílejí na celkovém obratu firmy. Výsledky analýz jsou uvedeny v kapitole č. 4 (Klasifikace zákazníků pomocí analýzy prodeje).

Na základě analýz je možné konstatovat, že nejvýznamnějšími regiony pro společnost jsou Frýdek-Místek a Ostrava. Převažují zde společnosti s ručením omezeným (viz obr. 4.9), zákazníci malých firem do 10 zaměstnanců (viz obr. 4.10) a zákazníci poskytující služby (viz obr. 4.11). Rozdíl mezi Ostravou a Frýdkem-Místkem spočívá v tom, že v Ostravě je více akciových společností a zákazníků se zahraničním kapitálem.

Prokázalo se, že existují velké rozdíly v různých segmentačních kritériích. Celkový počet zákazníků velkoobchodu poklesl (viz obr. 4.1), snížil se také počet zákazníků v segmentu A, který se na obratu společnosti podílí nejvíce (viz obr. 4.4). V tomto segmentu jsou nejvýznamnější akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným (viz obr. 4.3). Ve všech třech segmentech převažují zákazníci z oblasti služeb (viz obr. 4.6) a firmy tuzemské, zahraniční společnosti jsou významné jen v segmentu A (viz obr. 4.7).

Při analýze TOP zákazníků společnosti bylo zjištěno, že 50 TOP zákazníků společnosti se na obratu firmy podílí v roce 2007 větším procentem, než tomu bylo v roce 2006. Společnost se o tyto zákazníky musí starat nadstandardně a s vysokou péčí, protože jakoukoliv ztrátu by velkoobchod velmi pocítil na svém portfoliu.

Analýza ukázala, že je potřeba se k zákazníkům stavět diferencovaně. Navrhují vytvořit konkrétní zákaznické programy pro jednotlivé skupiny zákazníků. Mělo by být vytvořeno marketingové oddělení, které by se o jednotlivé skupiny zákazníků dostatečně staralo. Jeho úkolem by byla aktivní práce se zákazníkem, analýza potřeb a požadavků jednotlivých zákazníků a vyvíjení snahy vedoucí k získání nových zákazníků. Marketingové oddělení by si mělo vytvořit určitý systém péče a starostlivosti o jednotlivé skupiny zákazníků. Nejvíce by se mělo zaměřit na zákazníky segmentu A, protože právě ti jsou pro velkoobchod klíčoví. Podnik by se měl snažit o jejich udržení, protože úbytek zákazníků v této skupině by byl pro firmu velkou ztrátou. Firma by měla zavést speciální výhody pro tuto skupinu

zákazníků, a to např. speciální doby splatnosti, bonusy na konci roku, množstevní slevy, dárky k většímu odebranému množství, speciální slevové akce, upřednostňování dodávek, apod. Tyto výhody by měly zabezpečit spokojenost klíčových zákazníků a v závěru i větší loajalitu, která bude předpokladem toho, že firma o své nejvýznamnější zákazníky nepřijde.

Významnou skupinu zákazníků tvoří také skupina B, která je pro firmu určitou výzvou. Výzvou k tomu, aby se zákazníci z této skupiny přesunuli do skupiny A. I těmto zákazníkům by se měla firma snažit nabídnout určité benefity, které zajistí, že u ní nadále setrvají a nepřejdou ke konkurenci.

Nejpočetnější je skupina C. Počet zákazníků v této skupině je příliš velký, firma by se měla snažit toto číslo snížit a zajistit i v této skupině, aby se tito zákazníci přesunuli o skupinu výše. Úbytek zákazníků z této skupiny firmu nezasáhne natolik, jako ztráta jakéhokoliv zákazníka segmentu A.

Velkoobchod by si měl uvědomit význam svých loajálních zákazníků, protože právě ti jsou často významným faktorem růstu jejich zisku. Není tak nákladné udržet si stávajícího zákazníka jako získat nového. Právě zřízení marketingové oddělení by mělo velkoobchodu napomáhat k lepšímu hospodaření, postavení na trhu a také k vytváření dobrého jména firmy. Pozice velkoobchodu Frankospol office s. r. o. na místních trzích je dost silná. Je to dáno především délkou působnosti na trhu, kvalitou služeb a profesionalitou personálu. Opačné postavení zaujímá na vzdálenějších trzích. Zde zatím firma není příliš známá, ale i tady se snaží pronikat například v podobě elektronických aukcí na internetu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ODBORNÁ LITERATURA

- (1) BASL, J. *Podnikové informační systémy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 144 s. ISBN 80-247-0214-2
- (2) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- (3) HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. 172 s. ISBN 80-7261-120
- (4) JARMO, R., LEHTINEN *Aktivní CRM-Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 160s. ISBN 978-80-247-1814-9
- (5) KARLOF, B., LOVINGSSON, F., H. *Management od A do Z*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 302 s. ISBN 80-251-1001-X
- (6) KOTLER, P. *Marketing v pohybu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4
- (7) KOZEL, R. a kolektiv *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966
- (8) LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6
- (9) VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- (10) WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 196s. ISBN 80-247-0569-9

INTERNETOVÉ ZDROJE

- (11) www.czso.cz (cit. 2007)
- (12) www.ekonomika.idnes.cz (cit. 2007)
- (13) www.euro-paper.cz (cit. 2007)
- (14) www.frankospol.cz (cit. 2007)

- (15) www.frydek-mistek.cz/omeste_text (cit. 2007)
- (16) www.google.com (cit. 2007)
- (17) www.mam.ihned.cz (cit. 2007)
- (18) www.marketingovenoviny.cz (cit. 2007)
- (19) www.ospap.cz (cit. 2007)
- (20) www.ostrava.cz (cit. 2007)
- (21) <http://parker-waterman.proven.cz> (cit. 2007)
- (22) <http://www.sweb.cz/obce> (cit. 14.2.2008)
- (23) <http://www.zemepis.com/krajecr.php> (cit. 16.2.2008)
- (24) <http://zstrebivlice.blog.cz/galerie/zemepis/112961> (cit 16.2.2008)

SEZNAM ZKRATEK

(1) a pod.	a podobně
(2) a popř.	a popřípadě
(3) a. s.	akciová společnost
(4) č.	číslo
(5) FO	fyzická osoba
(6) např.	například
(7) obr.	obrázek
(8) s. r. o.	společnost s ručením omezeným
(9) tzv.	tak zvaný
(10) ZTP	zdravotně tělesně postižen

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2008

.....
Lucie Frantíková
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Na Vyhlídce 2743, 738 01 Frýdek-Místek, Česká republika

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura zaměstnanců podniku

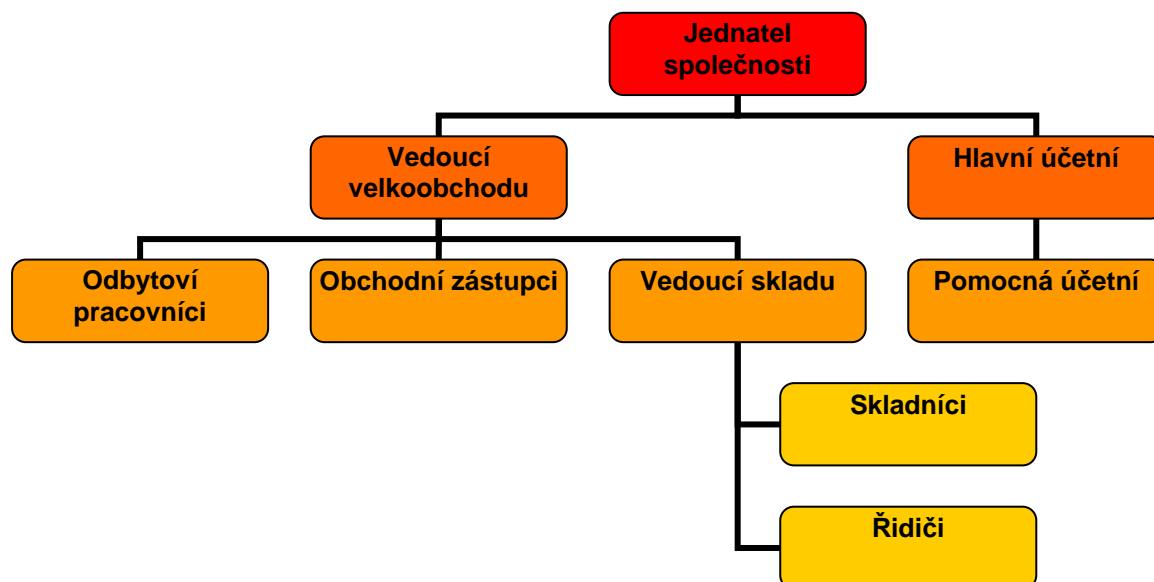
Příloha č. 2: Vývoj podílů jednotlivých segmentů na obratu

Příloha č. 3: Mapa samosprávných krajů České republiky

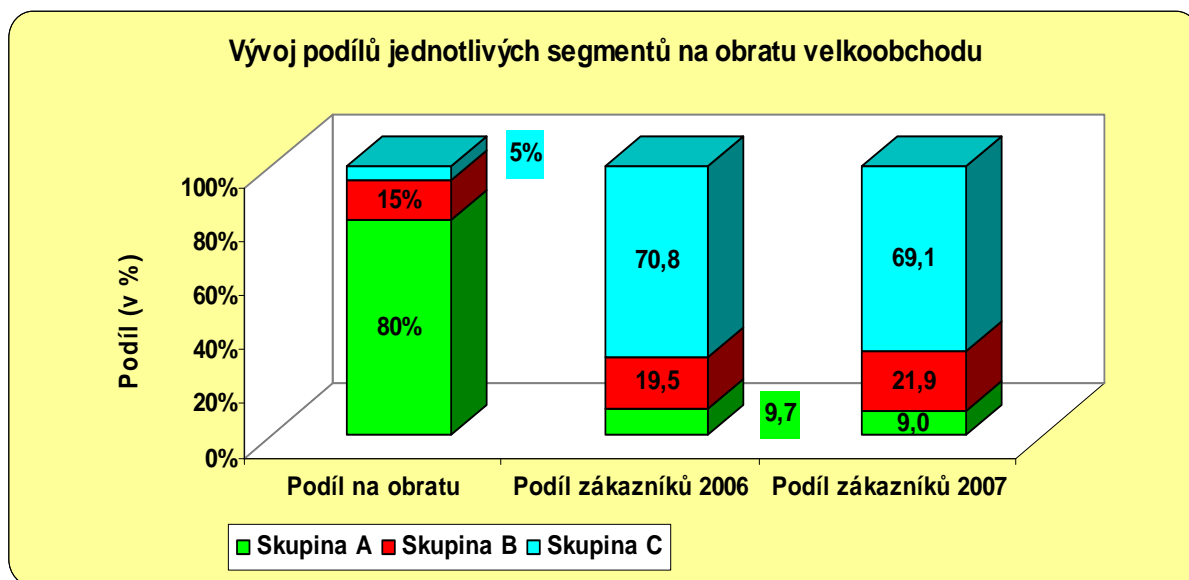
Příloha č. 4: TOP zákazníci velkoobchodu

Příloha č. 5: TOP 50 zákazníků velkoobchodu

Organizační struktura zaměstnanců ve velkoobchodě Frankospol office s. r. o.



Příloha č.2: Vývoj podílů jednotlivých segmentů na obratu velkoobchodu



Příloha č. 3

Mapa krajů České republiky a jejich krajská města



Stav ke dni 1. 1. 2002 (sčítání obyvatel)

<u>kraj</u>	<u>okresní město</u>	okres v km ²	obyvatel v okrese	obyvatel v okr. městě	počet obcí
Moravskoslezský	Bruntál	1 658	104 810	17 611	71
Moravskoslezský	Frýdek - Místek	1 273	226 612	61 018	77
Moravskoslezský	Karviná	347	278 197	64 653	16
Moravskoslezský	Nový Jičín	918	159 683	26 812	57
Moravskoslezský	Opava	1 144	181 168	61 145	80
Moravskoslezský	Ostrava	214	315 442	315 442	23
	celkem	5 554	1 265 912	546 681	324

Zdroj: <http://www.sweb.cz/obce> (cit. 14.2.2008)



TOP 50 odběratelů a jejich podíl na celkovém obrátu firmy za rok 2006 a 2007

Odběratel	Podíl na obrátu 2006	Podíl na obrátu 2007
1	10,64	6,55
2	5,52	5,19
3	4,67	5,03
4	4,52	4,06
5	3,58	4,04
6	3,22	3,27
7	3,00	3,25
8	2,36	2,96
9	2,29	2,86
10	2,06	2,07
11	1,93	1,93
12	1,43	1,92
13	1,43	1,84
14	1,38	1,78
15	1,27	1,76
16	1,00	1,74
17	0,98	1,42
18	0,97	1,38
19	0,94	1,35
20	0,84	1,21
21	0,83	1,16
22	0,83	1,06
23	0,83	0,93
24	0,82	0,91
25	0,78	0,91
26	0,78	0,90
27	0,77	0,90
28	0,77	0,87
29	0,73	0,86
30	0,73	0,83
31	0,73	0,80
32	0,71	0,79
33	0,70	0,71
34	0,70	0,68
35	0,69	0,68
36	0,66	0,68
37	0,64	0,64
38	0,63	0,62

39	0,59	0,61
40	0,56	0,60
41	0,54	0,59
42	0,51	0,58
43	0,51	0,54
44	0,50	0,48
45	0,49	0,48
46	0,48	0,48
47	0,47	0,48
48	0,46	0,44
49	0,45	0,44
50	0,45	0,44
Celkem	73,37	76,70



**TOP zákazníci velkoobchodu a jejich podíl na obratu za rok
2006 a 2007**

Odběratelé	Podíl na obratu 2006	Podíl na obratu 2007
TOP 5	28,93	24,87
TOP 10	41,86	39,28
TOP 30	61,90	64,94
TOP 50	73,37	76,70